

Lauri Köyhäjoki & Toni Vuolle

TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUS OY SCANCOOL AB:LLE

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAA AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Lokakuu 2009

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	
ABSTRACT	
1 JOHDANTO	1
2 TYÖTYYTYVÄISYYS	4
2.1 Työtyytyväisyys käsitteenä	4
2.2 Työtyytyväisyysteoriat	5
2.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria	6
2.2.2 Locken työtyytyväisyysteoria	9
2.2.3 Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä	9
3 TYÖTYYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT OSATEKIJÄT	12
3.1 Työilmapiiri	14
3.1.1 Työilmapiiri yrityksissä.....	14
3.1.2 Hyvä ja huono työilmapiiri	15
3.1.3 Työilmapiirin kehittäminen	17
3.2 Yritys ja työympäristö	19
3.2.1 Työympäristön ominaisuuksia ja vaikutuksia	20
3.2.2 Työturvallisuus.....	22
3.2.3 Perehdyttäminen	23
3.2.4 Visio.....	25
3.3 Johtaminen.....	25
3.3.1 Johtaminen käytännössä	26
3.3.2 Henkilöstöjohtaminen	29
3.3.3 Strateginen johtaminen	31
3.4 Tiedonkulku	35
3.4.1 Sisäinen viestintä.....	36
3.4.2 Ulkoinen viestintä	38
3.5 Motivaatio	40
3.5.1 Motivaatioteorioita	40
3.5.2 Motivaatioprosessi	43

3.5.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	44
3.5.4 Palkitseminen motivaatiokeinona	45
3.6 Työstressi.....	48
3.6.1 Stressin aiheuttajat	49
3.6.2 Stressin oireet	51
3.6.3 Stressin ehkäisy	52
3.7 Työssä ja työyhteisössä oppiminen	53
3.7.1 Koulutus- ja kehittämismenetelmät	55
3.7.2 Koulutuksen ja kehittämisen suunnittelu.....	56
3.7.3 Koulutuksen ja kehittämisen toteutus	57
4 SCANCOOLIN TYÖTYYTYVÄISYYDEN KARTOITUS	59
4.1 Taustatietoa yrityksestä	59
4.1.1 Historia	59
4.1.2 Toiminta.....	60
4.1.3 Tulevaisuus	61
4.2 Tutkimuksen toteutus	62
4.3 Tutkimuksen tulokset.....	63
4.3.1 Taustatiedot.....	64
4.3.2 Työtyytyväisyys.....	66
4.3.3 Työilmapiiri.....	72
4.3.4 Yritys ja työympäristö.....	78
4.3.5 Johtaminen	85
4.3.6 Tiedonkulku	91
4.3.7 Motivaatio.....	95
4.3.8 Työstressi	101
4.3.9 Työssä ja työyhteisössä oppiminen.....	107
4.4 Tutkimuksen yhteenveto.....	111
5 POHDINTA	112
LÄHTEET	117
LIITTEET.....	122



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö, Kokkola	Aika Syksy 2009	Tekijä/tekijät Lauri Köyhäjoki ja Toni Vuolle
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi Työtyytyväisyystutkimus Oy Scancool Ab:lle		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen		Sivumäärä 121+3
Työelämäohjaaja <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Suomen johtavan kylmätekniikan asiantuntijan, Oy Scancool Ab:n, työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyystutkimuksessa tarkasteltiin työtyytyväisyyttä seuraavilla osa-alueilla: työtyytyväisyys, työilmapiiri, yritys ja työympäristö, johtaminen, tiedonkulku, motivaatio, työstressi sekä työssä ja työyhteisössä oppiminen. Teoriaosa koostuu samoista aihealueista, mutta niitä on käsitelty kirjallisuutta hyödyntäen vielä syvällisemmin. Työn tavoitteena oli tehdä laadukas työtyytyväisyystutkimus ja laadukas opinnäytetyö ja myös se, että Scancool pystyisi hyödyntämään kyselyn tuloksia työtyytyväisyyden kehittämiseen ja mahdollisesti suorittamaan vastaavan kyselyn tulevaisuudessa käyttäen pohjana opinnäytetyötämme.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tilaustyönä Oy Scancool Ab:lle. Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisälsi myös muutaman avoimen kysymyksen. Tutkimuksen kohdejoukko olivat kaikki Scancoolin 51 työntekijää yhtiön toimipisteissä Kokkolassa, Pietarsaaressa, Seinäjoella ja Tuusulassa. Tutkimus toteutettiin työtyytyväisyyskyselylomakkeella aikavälillä 30.3. – 14.4.2009. Kyselyn vastausprosentti oli 39,2 %. Tulokset analysoitiin SPSS- ja Excel-ohjelmilla.</p> <p>Oy Scancool Ab:n työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä työhönsä. He kokivat saavansa riittävästi vastuuta ja voivansa vaikuttaa työhönsä. Virkistystoimintaan ei oltu tyytyväisiä. Työilmapiiri koettiin hyväksi ja työntekijät tulivat erittäin hyvin toimeen työkavereidensa kanssa. Toisaalta he kokivat, että työyhteisön ongelmiin ei puututa tarpeeksi hyvin. Yritys ja työympäristö saivat pääosin hyvää palautetta. Arvot, visio, yrityksen pyrkimys kehittyä ja tarkoituksenmukaiset työvälineet saivat hyviä tuloksia. Yrityksen perehdyttäminen herätti tyytymättömyyttä. Johtamisen osalta työntekijät kokivat, etteivät saa riittävästi palautetta. He olivat tyytyväisiä esimiesten helppoon lähestyttävyyteen ja he tiesivät mitä heiltä työn suhteen odotetaan. Tiedonkulku sai huonointa palautetta. Tiedonkulun toimivuuteen, määrään ja laatuun oltiin kaikkiin tyytymättömiä. Scancoolin työntekijät olivat motivoituneita työhönsä. He pitivät työtään arvostettuna, haasteellisena ja kiinnostavana. Vastaajat eivät kokeneet työtään juurikaan stressaavaksi tai henkisesti ja fyysisesti kuormittavaksi, mutta he kokivat, että työtehtävien suorittamiseen ei ole riittävästi aikaa. Oppimiseen liittyen työntekijät eivät kokeneet saavansa tarpeeksi työnsä edellyttämää koulutusta.</p>		
Asiasanat työtyytyväisyys, tutkimus		

ABSTRACT

Department Technology and Business, Kokkola	Date Autumn 2009	Author Lauri Köyhäjoki and Toni Vuolle
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Work Gratification Survey for Oy Scancool Ab		
Instructor Marko Ovaskainen		Pages 121+3
Supervisor		
<p>The meaning of this final project was to survey the work gratification of Oy Scancool Ab's employees. In this survey work gratification was viewed from the following point of views: work gratification, work atmosphere, company and the work environment, leadership and management, flow of information, motivation, work stress and learning in work and work community. The theory part consists of the same subjects, but they are viewed in a more accurate way. The goal of this final project was to make a quality survey and that Scancool could improve the work gratification based on this survey.</p> <p>This final project was conducted by the order of Oy Scancool Ab. Research method was quantitative questionnaire survey, which also included a few open questions. The base of the survey was all 51 employees in Scancools branches in Kokkola, Pietarsaari, Seinäjoki and Tuusula. The survey was conducted between 30th of march and 14th of April of 2009. The replay percent was 39,2 %. The results were analyzed using SPSS and Excel programs.</p> <p>The employees of Scancool were mainly satisfied with their work. They felt that they received enough responsibility and that they had possibilities to influence in their work. The work atmosphere was experienced to be good and the employees got along with their colleagues very well. They felt that the problems in the work community were not very well dealt with. Company and the work environment received mainly good feedback. The values, the vision, the Scancools effort to develop and the proper tools got good results. The orientation of the company aroused dissatisfaction. The employees felt that they didn't get enough feedback from their managers. But they thought that the managers were easy to approach and they knew what the managers expected from them. The quality, the functionality and the quantity of the flow of information all aroused dissatisfaction. The employees were motivated. They felt that their work is appreciated, challenging and interesting. The respondents didn't feel that their work is stressful. But they felt that there weren't enough time to execute assignments. The employees felt that they didn't get enough education that their assignments demand.</p>		
Key words work, gratification, survey		

1 JOHDANTO

Tyytyväisyys työhön on tärkeä ihmisen yleiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työtyytyväisyys muodostuu useasta osa-alueesta, kuten itse työn sisällöstä, työpaikan ihmissuhteista ja ennen kaikkea niiden toimivuudesta sekä hyvistä ja asianmukaisista työolosuhteista. Työtyytyväisyys ei ole pysyvä ja vakaa asia, vaan päinvastoin se on ainaisessa muutostilassa. Työntekijän oma persoona sekä hänen toiveensa ja tavoitteensa muuttuvat ajan kuluessa. Samoin muuttuvat työhön ja työn tekoon liitettävät vaatimukset ja odotukset. Nämä muutokset siis aiheuttavat sen, että myös työtyytyväisyys muuttuu jatkuvasti.

Työtyytyväisyyteen vaikuttamista ja sen ylläpitämistä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan. Yksilön työtyytyväisyys vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijään itseensä. Työyhteisön työtyytyväisyyteen vaikuttavat sen jäsenet ja heidän osaamisensa ja jaksamisensa. Työntekijöiden viihtyminen mahdollisimman pitkään työelämässä on yksi esimerkki siitä, mitä työtyytyväisyys tarkoittaa yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna. Työtyytyväisyyteen vaikuttaminen on pitkä prosessi ja työtyytyväisyyden saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Työtyytyväisyyden luominen on yksinkertaisemmin ilmaistuna niiden työn elementtien vahvistamista, jotka aiheuttavat tekijässään tyydytyksen tunteita. Työtyytyväisyyden kehittämiseksi elintärkeää on työntekijöiden palaute. Työtyytyväisyyskysely on hyvin tavallinen keino saada selville työntekijöiden mielipiteet, mutta pelkkä tutkimuksen suorittaminen ei yksin riitä tuottamaan työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen suorittamisen jälkeen tarvitaan tulosten mukaisia toimenpiteitä.

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi työtyytyväisyystutkimuksen. Aluksi päätimme, että tutkittavassa yrityksessä olisi noin 40 – 70 työntekijää. Tämän pohjalta aloimme tutkia Kokkolan-seudun kehitysyrityksen eli Kosek Oy:n yritysrekisterin kautta mahdollisia yrityksiä, joille työtyytyväisyystutkimuksen voisi tehdä. Haasteelliseksi tutkittavan yrityksen valinnan teki vallitseva taloustilanne, sillä emme halunneet tutkittavaksi yritystä, johon taantuma oli vaikuttanut negatiivisesti esim. irtisanomisten tai yt-neuvottelujen muodossa. Sopivia yrityksiä löydettyämme aloimme soittaa niitä läpi ja muutaman puhelinsoiton jälkeen saimmekin sovittua

tapaamisen Oy Scancool Ab:n toimitusjohtajan Jonny Asplundin kanssa. Scancoolilla ei oltu aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta, joten Jonny Asplund oli heti alusta asti innokkaasti mukana. Heti ensimmäisen tapaamisen jälkeen asiat lähtivät etenemään nopeasti. Laadimme, testautimme ja hyväksyimme aluksi itse kyselylomakkeen ja se saatiin postiin noin pari viikkoa tapaamisen jälkeen. Vastauksia odotellessamme aloitimme teoriaosuuden tekemisen. Vastaukset saatuaamme tulokset analysoitiin SPSS –ohjelmalla ja raportoitiiin Asplundille heti keväällä 2009.

Tutkimme tässä opinnäytetyössämme siis yhden Suomen johtavan kylmätekniiikan asiantuntijan, Oy Scancool Ab:n, työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat Scancoolin palveluksessa yhtiön toimipisteissä Kokkolassa, Pietarsaaressa, Seinäjoella ja Tuusulassa. Tarkoituksemme oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta heidän mielipiteitään asioista, jotka aikaansaavat työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä Scancoolilla. Kuten aiemmin tuli esille, Scancoolilla ei aikaisemmin ollut teetetty vastaavanlaista työtyytyväisyystutkimusta, joten työllemme oli selkeä peruste ja tilaus. Rajasimme työemme koskemaan ainoastaan yhtä yritystä, emme siis tehneet minkäänlaisia vertailuja esim. muihin saman alan yrityksiin. Tällä tavalla kyselylomakkeen kysymykset voitiin muotoilla vastaamaan nimenomaan Scancoolin tilannetta ja toiveita. Saadut tulokset eivät siis niinkään kerro ihmisten yleisestä työtyytyväisyydestä, vaan juuri työtyytyväisyydestä Scancoolilla. Kyselylomakkeen valitsimme tutkimusmenetelmäksi mm. siitä syystä, että työntekijät saisivat mahdollisuuden vastata kysymyksiin nimettömänä. Yksi syy oli myös se, että kyselylomakkeen avulla jokaisen työntekijän mielipide on yhtä tärkeä ja tasavertainen huolimatta siitä, mikä hänen asemansa yrityksessä on.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tehdä laadukas työtyytyväisyystutkimus Scancoolille ja sitä kautta myös laadukas opinnäytetyö. Tavoitteena oli myös, että Scancool pystyisi parhaan mukaan hyödyntämään kyselyn tuloksia työtyytyväisyyden kehittämiseen ja mahdollisesti myös suorittamaan vastaavan tutkimuksen tulevaisuudessa käyttäen pohjana opinnäytetyötämme.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui pitkälti kyselylomakkeen pohjalta. Sekä kyselylomakkeessa että teoriaosassa jaottelimme kokonaisuuden pienempiin osatekijöihin, joita olivat työ-

tyytyväisyys, työilmapiiri, yritys ja työympäristö, johtaminen, tiedonkulku, motivaatio, työstressi sekä työssä ja työyhteisössä oppiminen. Näiden osatekijöiden avulla tarkastelemme työtyytyväisyyttä tässä opinnäytetyössämme. Teoriaosassa nämä aihealueet jaettiin edelleen vielä pienempiin kokonaisuuksiin. Päädyimme näihin osatekijöihin tutkimalla aikaisemmin suoritettuja työtyytyväisyys tutkimuksia ja perehtymällä alan kirjallisuuteen. Muutama osatekijä syntyi siten, että meidän piti keksiä yhdistävä aihealue jo olemassa oleville kysymyksille.

Tässä opinnäytetyössä työtyytyväisyys on keskeinen käsite, ja kirjallisuudessa se määritellään mm. seuraavasti. Työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän ilmapiiri, esimiehet ja organisaation toimintatavat (Juuti 1992, 21-22). Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työhön kohdistettua asennetta. Työtyytyväisyyden käsite voidaan myös jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ulottuuksiin. Sisäinen tyytyväisyys muodostuu työntekijän henkilökohtaisista persoonaan sidotuista ominaisuuksista, kuten asenteista, tunteista ja tarpeista. Ulkoisilla työtyytyväisyystekijöillä viitataan ympäristöön, jolloin yksilön katsotaan ottavan asennoitumisessaan huomioon työpaikkansa ja yhteiskunnan tilanteen. (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38.) Työtyytyväisyys on mielihyväsävyinen tunnetila, joka on seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä (Asp & Peltonen 1991, 57).

2 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyydellä tai työtyytymättömyydellä on tärkeä rooli ihmisen elämässä, sillä viettämehän noin kolmanneksen vuorokaudesta töissä. Tämän takia yritysten onkin tärkeää panostaa työtyytyväisyyteen ja tehdä opinnäytetyömme kaltaisia tutkimuksia säännöllisin väliajoin. Toisaalta pelkkä tutkimusten tekeminen ei riitä, vaan tutkimuksen pohjalta tulee korjata tutkimuksessa esiin nousseita epäkohtia.

2.1 Työtyytyväisyys käsitteenä

Työtyytyväisyys käsitettä sanakirjat eivät määrittele, mutta työ määritellään mm. seuraavasti:

Työ on psykologiassa ja sosiologiassa yksilön tai yksilöryhmän tietois-
ta ja tavoitteellista toimintaa ympäristönsä aineelliseksi tai henkiseksi
muokkaamiseksi, elinehtojen tuottamiseksi ja olemassaolon ongelmien
hallitsemiseksi. Työnjaon muodot ja työssä käytettävän tekniikan taso
ja luonne vaikuttavat yhteiskunnan rakenteeseen, ja työnteon muoto
määrää ihmisen elämäntapaa ja yhteiskunnallisia suhteita. Suhtautumi-
nen työhön ja käsitykset siitä ovat vaihdelleet historian kuluessa. Laki-
kielessä työ on työntekijän toimintaa, joka työsopimuksen mukaisesti
tehdään tietyn työnantajan hyväksi tämän maksamaa palkkaa ynnä mui-
ta etuja vastaan. Taloustieteessä työ on ihmisen ruumiillinen tai henki-
nen toiminta, jonka lopullisena tavoitteena on aikaansaada hyödykkeitä
tarpeiden tyydyttämistä varten. Työ on kolmas tuotannontekijä maan
(luonnon) ja reaalipääoman (pääomahyödykkeiden) ohella. (Factum
Uusi tietosanakirja 7 2005, 378.)

Työtyytyväisyydelle löysimme monia määritelmiä. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön
työhön asennoitumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteistulosta. Eli toisin sanoen työtyytyväi-
syys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio, johon vaikuttavat monet tekijät,
kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän ilmapiiri, esimiehet ja organisaation toimintatavat
(Juuti 1992, 21-22). Työtyytyväisyydelle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Usein termillä kui-
tenkin tarkoitetaan työhön kohdistettua asennetta. Työtyytyväisyyden käsite voidaan myös
jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ulottuvuuksiin. Sisäinen tyytyväisyys muodostuu työntekijän henki-
lökohtaisista persoonaan sidotuista ominaisuuksista, kuten asenteista, tunteista ja tarpeista.

Ulkoisilla työtyytyväisyystekijöillä viitataan ympäristöön, jolloin yksilön katsotaan ottavan asennoitumisessaan huomioon työpaikkansa ja yhteiskunnan tilanteen. (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38.)

Aspin ja Peltosen (1991) mukaan työtyytyväisyys on epämääräinen käsite. Sitä käytetään hyvin ahkerasti, mutta sitä on vaikea täsmällisesti määritellä. Työtyytyväisyyden synonyymeina ovat usein termit työviihtyvyys tai työnilo, joille on toisinaan rajattu myös oma erityinen sisältönsä. Täysin eksakti rajausta näiden termien kesken on hankalaa sen vuoksi, että ne ovat jokapäiväisestä kielestä eivätkä ole tarkkoja tieteellisiä termejä. (Asp & Peltonen 1991, 57.)

Vroom (1964) määrittelee työtyytyväisyyden lyhyesti yksilön positiiviseksi orientoitumiseksi nykyiseen työrooliinsa. Tämä siis merkitsee käytännössä sitä, että yksilö mieluummin pitää kuin on pitämättä useimmista työnsä ominaisuuksista. Enid Mumfordin (1973) kehittämän määritelmän mukaan ”henkilö on tyytyväinen työhönsä, jos hänen työtä koskevat odotuksensa sopivat hyvin yhteen sen kanssa, mitä häneltä vaaditaan työssä”. Stollbergin (1972 II, 25-26) määritelmän mukaan taas ”tyytyväisyys on psyykinen tila, jossa peilautuvat työntekijän asennoituminen työhön ja elämään, erityisesti hänen työmotiivinsa, hänen tarpeensa ja odotuksensa”. Työtyytyväisyys on täten mielihyvänsävyinen tunnetila, joka on seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä. (Asp & Peltonen 1991, 57.)

2.2 Työtyytyväisyysteorialat

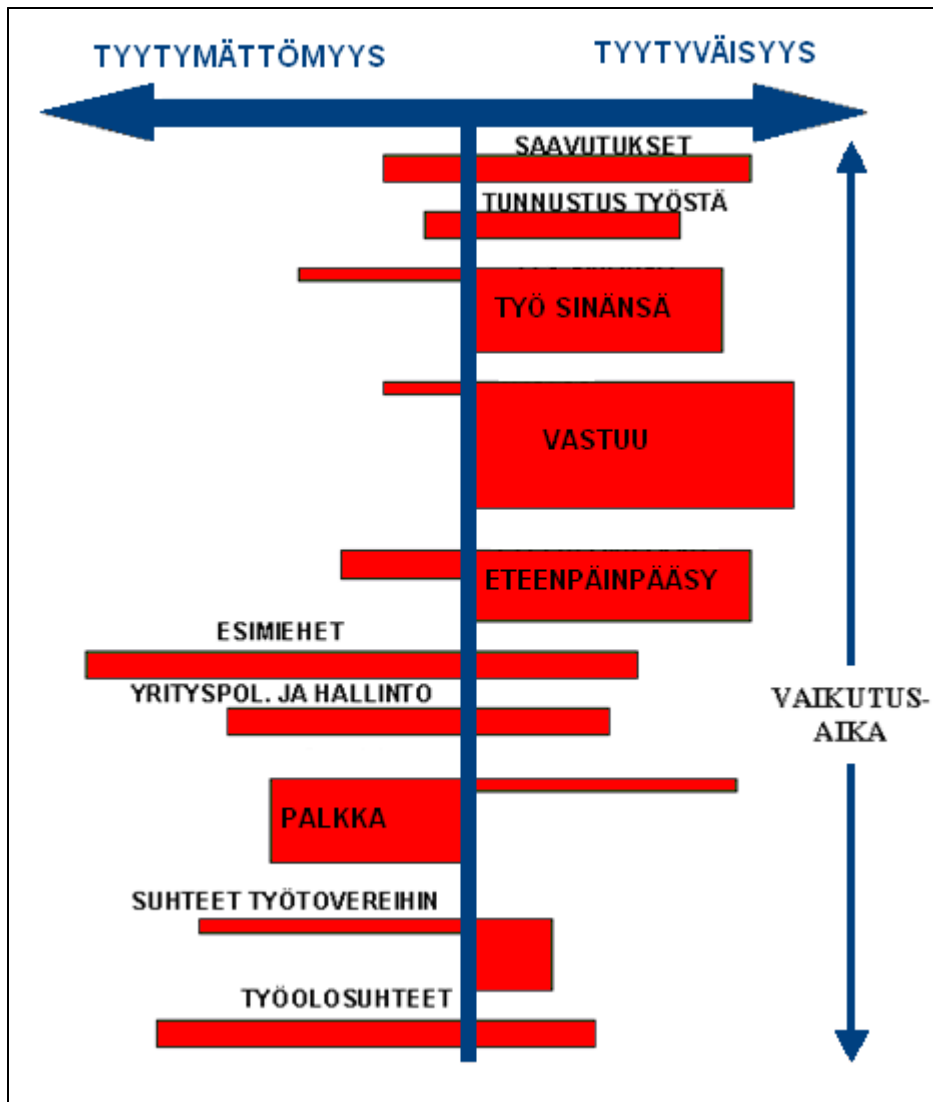
Työtyytyväisyyden selittämisessä ja tätä kautta myös myöhemmissä työtyytyväisyysteorioissa nojaututaan usein Abraham Harold Maslowin hierarkkiseen tarvejärjestelmämalliin. Sen mukaan ihmisen kehittymisen myötä eriasteiset tarpeet koetaan eri vaiheissa tärkeiksi. Tämä tarvejärjestelmä lähtee fysiologisista tarpeista ja päättyy itsensä kehittämisen ja tiedon hankinnan tarpeisiin. Johtopäätöksenä on, että ihmisen kehittyessä myös töiden tulisi vastaavasti muuttua mielekkäämmiksi ja vaativimmiksi, jotta ihminen voisi motivoitua työhön ja saada siitä tyydytystä. (Otavan Suuri Ensyklopedia 10 1981.)

Työtyytyväisyysteorioista tarkastelemme Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, Locken työtyytyväisyysteoriaa ja Wexleyn ja Yuklin yhdentävää teoriaa työtyytyväisyydestä.

2.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin tutkimus (1967) on suunniteltu testaamaan teoriaa, jonka mukaan on kahdenlaisia tarpeita; toiset ovat lähinnä fysiologisia ja toiset kuvaavat yksilön tarvetta kasvaa henkisesti (Asp & Peltonen 1991, 58).

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä; ulottuvuuden keskellä on neutraali kohta, jossa yksilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. Erityistä Herzbergin teoriassa on se, että työhön tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttuminen ei välttämättä Herzbergin mukaan tuota tyytymättömyyden tunnetta; yksilö on tällöin lähinnä ”ei tyytyväinen”. Vastaavasti jos yksilö ei koe sellaisia tekijöitä, jotka saavat aikaan tyytymättömyyttä työssä, hän ei kuitenkaan välttämättä tunne itseään tyytyväiseksi ja työhön motivoituneeksi, pikemminkin hän on ”ei tyytymätön”. (Asp & Peltonen 1991, 58-59.)



KUVIO 1. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Heikkilä 2009)

Menestyminen työssä, tunnustus hyvin tehdystä työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja yleensä myönteisiin työasenteisiin. Näitä Herzberg nimittää kannuste- eli motivaatiotekijöiksi. Toisena tekijäryhmänä ovat lähinnä työn ympäristöoloihin luettavat seikat. Näitä ovat työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet työnjohto ja hallinto. Näitä kutsutaan toimeentulotekijöiksi eli hygientehtekijöiksi. Näissä tekijöissä esiintyvät puutteet saavat teorian mukaan aikaan työtytymättömyyttä. (Asp & Peltonen 1991, 59.)

Seuraavassa on yksi esimerkki jaottelusta hygieni- eli toimeentulo- ja motivaatio- eli kannustustekijöihin (Antila 2006, 31).

Hygieniatekijöitä:

- Palkka
- Suhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin
- Työn suunnittelu ja tekninen työnjako
- Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka
- Ulkoiset työolosuhteet
- Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset
- Työn ulkoiset arvostuksen symbolit
- Työsuhteen varmuus.

Motivaatiotekijöitä:

- Työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta
- Menestymisen ja pätemisen mahdollisuudet työssä
- Ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa
- Vastuu
- Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään
- Kehittymismahdollisuudet työssä.

Työolojen ja työn kehittämisen kannalta Herzbergin teoria on tarjonnut paljon virikkeitä, mutta se on tuskin täyttänyt sille teoriana asetettuja odotuksia (Asp & Peltonen 1991, 60). Herzbergin teoriaa on kritisoitu paljon, mutta silti sen vaikutus mm. työpsykologian tutkimukseen on ollut merkittävä. Teoria myös vaikuttaa yhdeltä toimivalta tavalta jäsentää työtyytyväisyyteen liittyviä ilmiötä. (Antila 2006, 31.)

2.2.2 Locken työtyytyväisyysteoria

Edwin A. Locken työtyytyväisyysteoria on yksi tunnetuimmista. Locken (1979) mukaan työtyytyväisyys on henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen havaitsemiensa työn todellisten piirteiden funktio. Työtyytyväisyyden asteen arviointi noudattaa siten seuraavia vaiheita: kohteen, esim. työn ominaisuuksien tai tilanteen havaitseminen → omien arvojen ja havaintojen vastaavuuden arviointi → tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokeminen. (Asp & Peltonen 1991, 62.)

Locken näkemys perustuu täten toisaalta vaatimustason ja toisaalta suoritustason käsitteisiin. Koska yksilöiden asettamat vaatimukset ovat hyvin erilaisia, työtyytyväisyys saavutetaan varsin eri tasoilla ja tavoilla. Yksilöt ja ryhmät eroavat toisistaan tavoitteidensa sekä laadun että määrän suhteen. Locken mukaan tämä näkyy myös siinä, että suorituksessakin ilmenee vastaavia eroja. Työhön työtyytyväisyyskin koetaan siten eri perustein. Subjektiivisen saavutustason sekä subjektiivisen vaatimustason vastaavuus on ilmaus työtyytyväisyydestä. Toisin sanoen työtyytyväisyyden aste tarkoittaa lähinnä subjektiivisesti koettua työhön sopeutumisen astetta, mikä ei suinkaan merkitse välttämättä samaa kuin yksilön tarpeiden objektiivinen tyydyttyminen tai objektiivinen hyvinvointi. (Asp & Peltonen 1991, 62.)

Locken teoria on saanut empiiristä tukea; on havaittu, että tavoitteiden asettaminen ja yleensä tavoitteinen toiminta motivoivat merkittävästi työikäyttäytymistä. (Asp & Peltonen 1991, 62).

2.2.3 Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä

Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä ei ole niinkään uutta luova teoria, vaan siinä yhdistetään jo olemassa olevia teorioita yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Laajaa ja perusteellista työtyytyväisyysteoriaa, joka yhdistäisi erilaiset jo tehdyt tutkimushavainnot, ei ole Wexleyn ja Yuklin mukaan vielä kyetty kehittämään (Wexley & Yukl 1984, 45–46). Heidän mukaansa tutkimusaineistoa tulkitsemalla voidaan tulla siihen tulokseen, että paras tapa selittää työtyytyväisyyttä ja asenteita työhön on vuorovaikutteinen malli (Wexley &

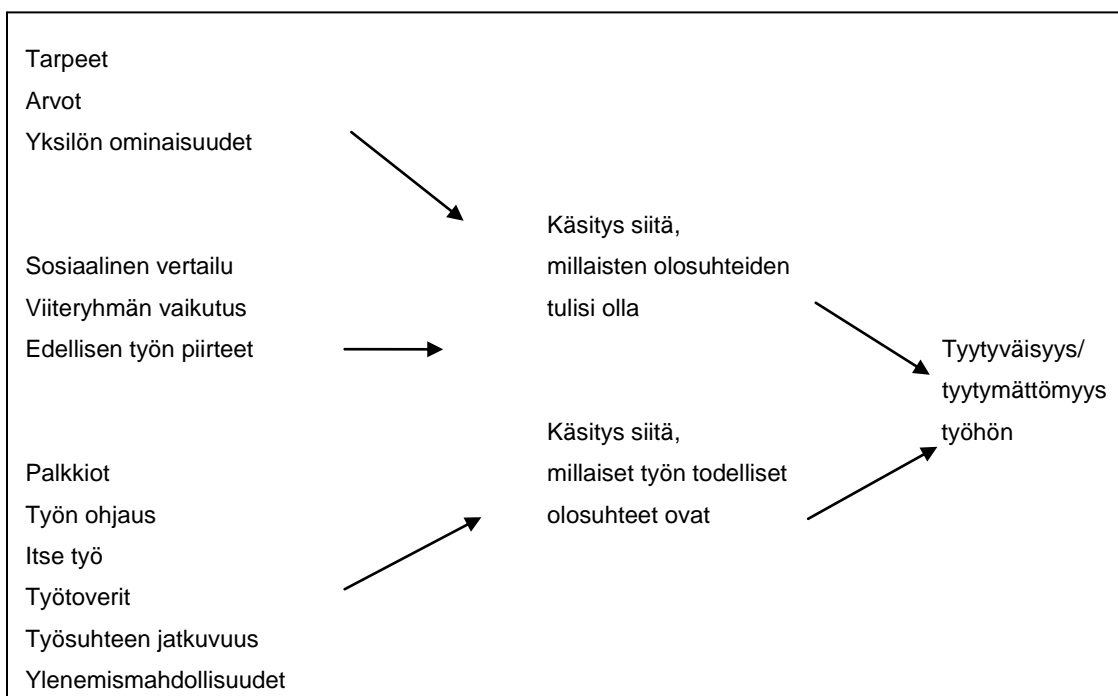
Yukl 1984, 56; Juuti 1992, 25). Tässä mallissa tutkitaan työn ja työntekijän piirteiden yhteisvaikutusta asenteiden synnyssä (Wexley & Yukl 1984, 58).

Mallin mukaan tyytyväisyys on nykyisten työolosuhteiden, sosiaalisten vertailujen ja työntekijän ominaisuuksien yhteisvaikutuksen tulos (Juuti 1992, 25). Wexley ja Yukl käyttävät esimerkkinä Porterin (1961) teoriaa, joka määrittelee tyytyväisyyden olevan odotusten (mitä pitäisi olla) ja todellisuuden (mitä on) erotuksen tulos. Wexleyn ja Yuklin mukaan Porterin mallissa oletetaan, että työntekijä on sitä tyytyväisempi työhönsä mitä pienempi ero odotusten ja todellisuuden välillä on. Sen sijaan jos odotukset ovat todellisesta tilanteesta hyvinkin kaukana, syntyy tyytymättömyyttä. (Wexley & Yukl 1984, 46.)

Wexleyn ja Yuklin malli esittää, että odotukset, eli mitä pitäisi olla, määräytyvät henkilön yksilöllisten piirteiden ja tilanteessa olevien muuttujien mukaan. Havainnot työn todellisuudesta, eli mitä on, määräytyvät suurilta osin todellisista työolosuhteista. Mallin mukaan havaintoihin siitä, mitä pitäisi olla, vaikuttavat yksilöllisistä piirteistä työntekijän tarpeet, arvot ja ominaisuudet. (Wexley & Yukl 1984, 56.) Malli määrittelee tarpeet tekijöiksi, jotka vaikuttavat työntekijän käsityksiin siitä, mitä pidetään toivottavana. Työntekijä toivoo työltä tiettyä piirrettä, jonka avulla tyydyttää tärkeänä kokemansa tarve. Tarpeen tyydyttyä työntekijä ei enää arvosta tyydytyksen tuoneen piirteen esiintymistä työssä. (Juuti 1992, 26.) Arvot ovat mallin mukaan työntekijän suhteellisen pysyviä uskomuksia siitä, mikä on hyvää tai huonoa käytöstä ja mitkä tavoitteet elämässä ovat toivottuja ja epätoivottuja. Työntekijän arvot vaikuttavat siihen, että hän valitsee tietyntyyppeisiä ammatteja tai työtehtäviä. (Wexley & Yukl 1984, 57.) Näin ne luovat pohjan henkilökohtaiselle työn tarkastelulle (Juuti 1992, 26). Työntekijän ominaisuudet puolestaan vaikuttavat siihen, millaisia pyrkimyksiä hän itselleen työhön liittyen asettaa (Wexley & Yukl 1984, 57).

Tilanteessa olevat muuttujat vaikuttavat odotuksiin kolmella eri tavalla. Näitä odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat sosiaalinen vertailu, edellinen työ sekä viiter ryhmä. (Wexley & Yukl 1984, 58.) Sosiaalista vertailua suorittaessaan työntekijä vertaa omia työolosuhteitaan työntekijöihin, joilla on samanlainen työ. Vertailussa työntekijä arvioi, onko hänen työpanoksensa sekä saamansa palkkiot suhteessa muihin samaa työtä tekevien asettamiin panoksiin ja niistä

saatuihin palkkioihin. Edellinen työ vaikuttaa myös odotuksiin siitä, mitä työn pitäisi nyt olla. Se asettaa vähimmäisvaatimukset nykyiselle työlle, sillä kukaan ei varmasti halua saada nykyisessä työssään huonompaa palkkaa tai etuuksia kuin aikaisemmassa työpaikassa sai. Viiteryhmän avulla työntekijä tulkitsee ja arvioi henkilökohtaisia kokemuksiaan. Viiteryhmä vaikuttaa työntekijän odotuksiin ja pyrkimyksiin työstä sen mukaan, millaista työtä ja työolosuhteita viiteryhmä pitää hyväksyttävänä ja sopivana työntekijälle. Viiteryhmän hyväksyessä työn on työntekijäkin työhönsä tyytyväisempi. (Juuti 1992, 26.)



KUVIO 2. Wexleyn ja Yuklin malli (mukaillen Juuti 1992, 25)

Kuten kuvioista näkyy, niin työtyytyväisyys on monen tekijän summa. Työntekijä vertaa työolosuhteitaan mm. edelliseen työhönsä ja muiden työolosuhteisiin, jotka tekevät vastaavaa työtä. Loppujen lopuksi työtyytyväisyys tai tyytymättömyys muodostuu odotusten ja todellisen tilanteen erotuksesta.

3 TYÖTYYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT OSATEKIJÄT

Työtyytyväisyyteen panostaminen kannattaa. Yrityksillä, joiden henkilöstö on tyytyväisintä, on yleensä myös korkein asiakastyytyväisyys ja paras liiketulos (Felt 2006). Työtyytyväisyyden tutkimus saisi varmasti vielä enemmän huomiota, jos sen voitaisiin osoittaa olevan selvemmin yhteydessä työn tuottavuuteen (Lyly-Yrjänäinen 2006, 39). Yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja tätä kautta työtyytyväisyyteen vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat Riikosen ym. mukaan johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja vuorovaikutustavat, työilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 12).

Tietjen ja Myers (1998) kirjoittavat, että tyytyväisyys luo luottamusta, uskollisuutta ja kaikin puolin parannetun työntekijän työpanoksen (Tietjen & Myers 1998). Juuti (1992) puolestaan kirjoittaa, että työtyytyväisyys ja vaihtuvuus ovat toisiinsa nähden käänteisessä yhteydessä. Mitä paremmin henkilöstö työssään viihtyy, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys. Työtyytyväisyys siis vaikuttaa henkilön pysymiseen tietyssä työssä. Vaihtoalttiuteen vaikuttaa toki tyytymättömyyden ohella myös muiden työtilaisuuksien tarjonta. (Juuti 1992, 29.)

Työtyytyväisyys ja poissaolot ovat käänteisessä yhteydessä keskenään. Toisaalta työtyytyväisyyden ja poissaolosten välinen yhteys on vahvempi kuin työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden. Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän halukkuuteen saapua työpaikalle sekä hänen työtehoonsa, mutta se ei vaikuta kuitenkaan hänen työkykyynsä. Riippuvuus työtyytyväisyyden ja poissaolosten välillä voisi olla hyvinkin korkea, jos tutkimuksissa kyettäisiin tarkastelemaan sairauspoissaoloja ja muita poissaoloja erillisinä poissaoloina luotettavasti. (Juuti 1992, 30.)

Voidaan täten olettaa poissaoloilla ja vaihtuvuudella olevan myös suoraa vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Molemmat aiheuttavat kustannuksia sairausloma-ajan palkkauksena, perehdyttämiskustannuksina ja työn laadun heikkenemisenä kuten palvelutapahtuman viivästymisinä. (Juuti 1992, 29-30.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen perusteella työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin ja työn mielenkiintoisuus ovat selvästi tärkeimpiä tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan tämän ”kolmen kärjen” merkitys on vain kasvanut viime vuosina. Tämäkin vahvistaa tulkintaa jonka mukaan työlle asetetaan usein myös varsinaisen työprosessin ulkopuolelle liittyviä arvoja. (Antila 2006, 19.) Työhönsä erittäin tyytyväiset kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi sekä vaihtelevaksi. Myös arvostuksen kokemisella on selvä yhteys tyytyväisyyteen. Tyytyväisyydellä on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia, sillä väestön ikääntyessä olisi tärkeää, että työssä viihdyttäisiin mahdollisimman pitkään. (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38-39.)

Jos työntekijä saa mahdollisuuden osallistua aktiivisesti siihen, mitä on tekeillä, hänestä tulee lojaalimpi ja sitoutuneempi. Hagemannin mukaan työntekijöiden halua kovaan työhön voidaan lisätä antamalla enemmän vastuuta. (Hagemann 1991, 126.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta on laaja-alaista ja virkistystoiminta on yksi osa sitä. Parhaimmillaan työkyvyn ylläpito on prosessi, joka kuuluu olennaisesti organisaation normaaliin toimintaan tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Kauhanen 2006, 195.) Virkistystoimintakin täytyy siis ajatella investointina tulevaisuutta varten henkilöstön parantuneena tyytyväisyytenä. Virkistystoiminnan avulla pyritään parantamaan mm. tiimihenkeä ja työviihtyvyyttä. Toisaalta kannattaa muistaa, että eivät mitkään värikuularäiskinnät Vierumäellä tai kalliokiipeilyt Siuntiossa auta, jos porukka voi muuten huonosti (Kankare 2005).

Tyytymättömyyteen työssä vaikuttavat monet asiat ja ne heijastuvat eri tavoin työntekoon. Tyytyväisyystekijöiden puuttuminen ei kuitenkaan välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä, sillä tyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät, etenkin kiire ja kireät aikataulut, palkka sekä tiedonsaannin puute (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38).

3.1 Työilmapiiri

Johannesson (1973) osoitti, että organisaation ilmapiirin ja työtyytyväisyyden välillä on huomattavaa päällekkäisyyttä ja väitti, että on virheellistä erottaa ne kokonaan erilleen. Toisaalta taas Schneider ja Snyder (1975) toteavat, että organisaation ilmapiiri ja työtyytyväisyys ovat käsitteinä erotettavissa toisistaan, mikäli organisaation ilmapiiriä käsitellään organisaation ominaisuutena ja työtyytyväisyyttä käsitellään yksilöiden tunneperäisinä reaktioina. (Peltonen & Ruohotie 1991, 90-91.)

Juutin mukaan työilmapiiri käsitetään yksilön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhdistelmänä (Juuti 1987b, 42). Pritchardin ja Karasickin (1973) mukaan organisaation ilmapiiri on organisaation sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton kvaliteetti, joka erottaa sen muista organisaatioista ja joka aiheutuu organisaation jäsenten, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista, jonka organisaation jäsenet havainnoivat, joka tarjoaa pohjan organisaation tilan tulkinnaalle ja joka toimii aktiviteettia ohjaavana voimanlähteenä (Peltonen & Ruohotie 1991, 89-90). Ruoppila (1987) kertoo, että työpaikan ilmapiiri muodostuu sosiaalisista vuorovaikutussuhteista esimiehiin, työtovereihin ja alaisiin (Ruoppila 1987, 46).

Asp ja Peltonen ovat määritelleet, että ryhmän ilmapiiri on jäsenten arvostusten pohjalta syntyvä vakiintunut yhteinen arvomaailma. Työilmapiiri sovittaa yhteen yksilölliset arvot. Jos arvojen yhteensovitus eli summa sopii yrityksen arvoihin, ilmapiiri on hyvä. (Asp & Peltonen 1991, 176.)

3.1.1 Työilmapiiri yrityksissä

Tutkimusten mukaan ei ole olemassa vain yhtä, muita paremmaksi osoittautunutta ilmapiiriä. Tavoiteltava ilmapiiri riippuu organisaation toimintaa ohjaavista tavoitteista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 91.) Työilmapiirin mittaustapa on suhteellinen. Ilmapiiri muuttuu hitaasti, kuten arvot yleensäkin, hitaammin kuin ryhmähenki ja asenteet, paljon hitaammin kuin ryhmävi-

re ja motivaatio. Ilmapiiri muuttuu kuitenkin helpommin ja nopeammin kuin ihmisten elämän katsomus tai yrityskulttuuri. Vaikka työilmapiiri on varsin pysyvä, sen suhteen voi olla suuria eroja mm. yksiköitten, osastojen ja työryhmien välillä. Ilmapiiri voi vaihdella myös suuresti eri toimintojen (tehtäväryhmien, funktioiden) välillä sekä erilaisten ryhmän taustojen mukaan, esim. iän, palvelusajan, aseman ja koulutuksen mukaan. Työilmapiiri vaikuttaa ryhmähengen, asenteiden, ryhmävireen kautta, ja sillä on suuri merkitys yksilön motivaatiolle. Eräät tutkimukset osoittavat, että työilmapiiri voi selittää jopa 40 % motivaatiovaihteluista. (Asp & Peltonen 1991, 176-177.) Ilmapiirin vaikutus tuottavuuteen on ilmeisesti voimakkain silloin, kun työntekijät voivat itse säädellä työn tuloksia (Peltonen & Ruohotie 1991, 91). Joidenkin tutkimusten mukaan työilmapiirin ja organisaation taloudellisen tuloksen välillä vallitsee suoraviivainen, myönteinen riippuvuus. Työilmapiirin vaikutus yrityksen tulokseen on maksimissaan noin 6-12 kuukauden kuluttua mittaushetkestä. (Juuti 1987b, 44.)

Työpaikoille tulisi luoda ilmapiiri, jossa muutostilanteet nähtäisiin mahdollisuutena kehittää työoloja sekä ihmisten osaamista. Yhteiset, säännölliset palaverit ovat paitsi hyvä keino vaalia työpaikan henkeä, myös keino kehittää työtä ja työtapoja. Kun työtä kehitetään työpaikoilla yhdessä, kukin työntekijä ja samalla koko työyhteisö kehittyvät. (Rissa 2007, 32.) Todellinen työilmapiiri mitataan jokapäiväisessä työnteossa (Kankare 2005).

Työpaikkojen ilmapiiriasiat ovat kouluttaja Matti Nokelan mielestä paremmin kuin aikoihin. Nokela sanoo, että yrityksille on taas alkanut työntekijä olla tärkeä voimavara. Yritykset ovat kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja alan koulutusta hankitaan runsaasti. Nokelan mukaan asiat ovat parantuneen myös ennakoivan koulutuksen ansiosta. On siis saatu lupa puhua ongelmista jo etukäteen ennen kuin niitä edes esiintyy. (Käyhkö 2005.)

3.1.2 Hyvä ja huono työilmapiiri

Asp ja Peltonen (1991) kirjoittavat, että yrityksen kannalta suotuisa ilmapiiri tarkoittaa mm. sitä, että yrityksen sisällä arvostetaan yleisesti tuottavuutta ja tehokkuutta sekä tuloksia ja kannattavuutta. Henkilöstön tulisi myös kokea, että palkitseminen, palautejärjestelmä, sisäinen

tiedotus, ihmissuhteet ja kasvumahdollisuudet ovat kunnossa. (Asp & Peltonen 1991, 176.) Tässä on perusrunko, jonka tulisi ainakin olla kunnossa jotta yrityksessä vallitsisi hyvä työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri heijastuu yleisen viihtymisen, tuottavuuden kasvun ja poissaolojen vähentymisen ohella myös yrityksen tapaturmatilastoihin myönteisesti (Seppälä 1987b, 47). Jos työpaikan työilmapiiri on kunnossa ja jos työntekijöiden on ilmapiirin puolesta mukava olla töissä, tämä vähentää turhia poissaoloja.

Rissan (2007) mukaan hyvä työilmapiiri lisää työntekijöiden hyvinvointia ja koko työpaikan työkykyä. Erityisesti muutostilanteissa olisi pidettävä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja heidän jaksamisestaan. (Rissa 2007, 32.) Arvostava ja kunnioittava suhtautuminen työtovereihin heijastuu ulospäin synnyttäen myönteistä ilmapiiriä ja keskinäistä luottamusta (Siitonen & Robinson 2001, 8). Työilmapiiri on usein suotuisampi eli avoimempi, luottamuksellisempi ja vastuullisempi, jos itsemääräämisen aste on korkea ja päätöksentekoa on hajautettu (Peltonen & Ruohotie 1991, 92). Hyvä työilmapiiri myös auttaa työhön sopeutumista ja luo edellytyksiä myönteiselle työhön suhtautumiselle, työtyytyväisyydelle ja työmotivaatiolle (Juuti 1988, 12). Hyväksi koettu työpaikan ilmapiiri tukee stressitekijöiden tuloksellista hallintaa ja käsittelyä sekä ongelmatilanteiden ratkomista (Ruoppila 1987, 45).

Hyvälle ilmapiirille suomalaisten mukaan on tyypillistä avoin toverihenki, jota ilmentää keskinäinen avuliaisuus. Lisäksi mukavaksi koetussa organisaatiossa työpaikan ihmisiin voi todella luottaa. Työpaikalle ei ole suosikkeja, vaan kaikkia kohdellaan samantarvoisesti ja johtajat sekä esimiehet ovat todella kiinnostuneita alaistensa töistä ja pyrkivät rohkaisemaan heitä. (Suvanto 1994, 67.)

Juuti (1988) on listannut muutamia merkkejä huonosta työilmapiiristä:

- keskinäinen luottamuksen puute
- keskinäinen kilpailu
- sosiaalisen tuen puute
- työyhteisössä vallitseva salamyhkäisyys
- huono tiedonkulku, paljon huhuja
- esimiesten ja alaisten väliset kireät välit

- lokeroituminen ja toisten tarkkailu
 - työsuorituksen heikko laatu
 - alhainen työtyytyväisyys
 - paljon poissaoloja
 - työpaikalla koetut ihmissuhdeongelmat.
- (Juuti 1988, 13.)

Samoilla linjoilla jatkaa myös Rissa (2007), jonka mukaan huono työilmapiiri altistaa sairastumisille ja lisää henkilöstön poissaoloja. Suuri henkilöstön vaihtuvuus haittaa monin tavoin työntekoa. (Rissa 2007, 32.) Työpaikan ilmapiiri on osoittautunut olevan selvästi ja voimakkaasti yhteydessä stressin kokemiseen. Huono työpaikan ilmapiiri on jo sellaisenaan stressiä aiheuttava tekijä. (Ruoppila 1987, 45.)

3.1.3 Työilmapiirin kehittäminen

Työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen ei ole valmista käsikirjoitusta, mutta roolijako ja esitysaikataulu ovat selviä. Vaikka kehittäminen kannattaa ja myönteinen muutos on mahdollista, se vaatii runsaasti aikaa. Tässä esimiehen aktiivisuus on tärkeää. Vastuu työyhteisön työilmapiirin kehityksestä on toki kaikilla, mutta päävastuu on esimiehellä. Esimiehen tehtävänään on antaa apua ja tukea sekä käynnistää ja seurata asioita. (Siltala 2003.)

Esimies voi pyrkiä kehittämään työryhmäänsä mm. seuraavin tavoin:

- esimies lisää systemaattisesti käsiteltävien asioiden tärkeys- ja vaikeusastetta
 - esimies pyrkii lisäämään yhteisvastuullista ja vähentämään konsultoivaa (hän/asiantuntija) päätöksentekoa
 - esimies pyrkii muuttamaan ryhmän normeja ja yksilöiden osaamista sellaiseksi, että ryhmä voi menestyä lisääntyneen vastuun edellyttämässä tehtävissä.
- (Juuti 1987c, 50.)

Ongelmatilanteisiin kannattaa aina etsiä ratkaisuja neuvottelemalla ja yhdessä pohtimalla. Ristiriitojen käsittelyn edellytys on, että työyhteisö koetaan riittävän turvalliseksi niiden purkamiselle. Hyvässä ilmapiirissä keskusteluyhteydet toimivat ja avoin vuorovaikutus on mahdollista. (Rissa 2007, 34.) Valmiit työilmapiirin kehittämismallit eivät näytä sellaisenaan pitkäikäisiltä, vaan tarvitaan myös yrityksen omaa ilmapiirin kehittämistä ja vaalimista. Työpaikan ja työryhmän ilmapiiri sekä vallitsevat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat merkittävimpiä tekijöitä kehitettäessä psyykkistä työsuojelua ja lisättäessä hyvinvointia työympäristössä ja tätä kautta työn ulkopuolellakin. (Ruoppila 1987, 46.)

Työilmapiirin kehittämisen tavoitteena on mm.:

- tiedonkulun kehittäminen toimivammaksi, avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi
- henkilöstön työtyytyväisyyden ja työmotivaation kehittäminen henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, tarpeidentyydytysmahdollisuuksia ja työn sisältöä kehittämällä
- esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen avoimempaan, luottamuksellisempaan, kannustavampaan, innovatiivisempaan ja päämäärähaquisempaan suuntaan
- työryhmän toimivuuden kehittäminen työryhmän kiinteyttä, jäsenten välistä vuorovaikutusta sekä keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta lisäämällä
- koko organisaation toimivuuden kehittäminen osastojen välistä ja eri organisaatiotasojen välistä yhteistyötä kehittämällä.

(Juuti 1987c, 47.)

Kuten luettelosta käy ilmi, niin työilmapiirin kehittämisen tavoitteita on useita. Kaikkien tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa ja vie paljon aikaa, mutta jo muutaman tavoitteen saavuttaminen parantaa työilmapiiriä.

3.2 Yritys ja työympäristö

Työympäristöllä tarkoitetaan niitä fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia olosuhteita, joissa työpaikalla työskennellään. Fyysiseen työympäristöön kuuluvat esim. tilat, valaistus, melu, ilmasto, kemialliset aineet ja mekaaniset vaaratekijät. Henkinen työympäristö koostuu mm. tietovirroista, mielikuvista, odotuksista, tottumuksista ja omista arvoista. Sosiaalisen työympäristön osa-alueita ovat esim. arvostukset, arvot, normit, henkilösuhteet ja työyhteisön tuki. (Saari 1987, 53, 56.) Työoloihin ja työympäristöön luetaan myös lukuisia muita tekijöitä kuten työaikamuodot, yhteiskunnan taloudelliset perusehdot ja tuotantosuhteet, työpaikkakunnan rakenteelliset ja toiminnalliset ominaisuudet ja työntekijään itseensä liittyvät ominaisuudet. Näitä ovat käytännössä mm. yrityksen ja työpaikan koko, tuotannonala, teknologia, sosiaalinen organisaatio, johtajuus, työilmasto sekä sosiaalipalvelut. (Asp & Peltonen 1991, 104, 106.) Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Fyysisesti turvallinen työympäristö ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Tätä korostaa myös viime aikoina uusittu alan lainsäädäntö. (Kauhanen 2006, 192.)

Työpaikan sosiaalinen ympäristö kehittyy ja muovautuu eri ryhmien välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä vuorovaikutus puolestaan muovaa työpaikan ilmapiiriä. Sosiaalisen ympäristön merkitys korostuu erityisesti ihmissuhdeammateissa, jotka perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimusten mukaan suurimmat sosiaaliset häirtetekijät työympäristössä ovat vähäinen työnarvostus, jännittyneisyys, työyhteisössä vallitseva salamyhkäisyys ja työnjaon epäselvyydet. Näistä haitoista kärsii noin 10 - 20 % työssä kävijöistä. Hyvä työilmapiiri ja esimiehen osallistuva johtamistyyli vähentävät sosiaalisia häirtetekijöitä, kun taas liian tehtäväkeskeinen ilmapiiri työryhmässä lisää sosiaalisten häirtetekijöiden esiintymistodennäköisyyttä. Sosiaaliset häirtetekijät vähentävät työyhteisön tehokkuutta ja aiheuttavat uhan yhteisössä työskentelevien terveydelle. Sosiaaliset häirtetekijät aiheuttavat tutkimusten mukaan ihmiselle mm. seuraavia oireita: päänsärkyä, unettomuutta, vatsavaivoja ja sydänsairauksia. (Seppälä 1987a, 65-66.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työpaikan oloja korjaamalla ei pystytä kohottamaan varsinaisesti työtyytyväisyyttä, vaikka tyytymättömyyttä pystytäänkin vähentämään. Tällainen havainto aiheutunee siitä, että työympäristö on useimmissa tapauksissa niin vaikeasti muutettavissa, että olemassa oleviin rakenteisiin on pakko sopeutua. Sen vuoksi on helpompi pyrkiä muuttamaan tekijöitä, joihin kukin pystyy itse suhteellisen nopeasti vaikuttamaan. Näitä ovat mainitun teorian kannuste- eli motivaatiotekijät, eli lähinnä varsinaiseen työhön liittyvät seikat. (Asp & Peltonen 1991, 106.)

3.2.1 Työympäristön ominaisuuksia ja vaikutuksia

Hyvä työympäristö vapauttaa työn suorittajan toimimaan kykyjensä ja taitojensa mukaan parhaalla tavalla. Näin jokainen voi käyttää voimavarojaan työhönsä eikä niitä kulu työympäristön kuormitustekijöiden voittamiseen tai sen vaaratekijöiden kontrollointiin. Toimivan työympäristön avulla voidaan varmistaa toimintaa ja sen tehokkuutta ja täsmällisyyttä sekä ehkäistä vahinkokustannuksia. Hyvä työympäristö tukee kannattavuutta kahdella tavalla: parantamalla työn tuottavuutta ja karsimalla vahinkojen aiheuttamia kustannuksia. Tätä kautta saavutetaan etua myös entistä vähemmän kiireen ja stressin, paremman turvallisuuden ja terveyden sekä lisääntyneen työhyvinvoinnin muodossa. Työympäristön tulisi uudistua jatkuvasti. Kehitystä myötäilevä muutos edistää jaksamista ja innostusta, tuottaa hyvää mieltä ja uskoa tulevaisuuteen. Paikalleen pysähtyminen masentaa ja vie itseluottamuksen ja yrittämishalun. Hyvässä työympäristössä tulisi myös voida tehdä virheitä eli työ- ja toimintatavoissa ja toimenpiteissä tulisi olla riittävät varmistukset, ettei yksi virhe ole kohtalokas. Hyvässä työympäristössä muutoksista tiedotetaan ajoissa, laajasti ja hyvin. Hyvän työympäristön ominaisuuksiin kuuluvat myös tietyt rutiinit ja tutut pelisäännöt ne lisäävät turvallisuutta. Työympäristön fyysiset puitteet ohjaavat käyttäytymistä ja toimintaa. Samalla tavalla sitä ohjaavat henkiset puitteet, työskentely vuodesta toiseen ilman kiitosta tai muuta merkittävyyden kokemusta on raskasta. (Saari 1987, 53-60.)

Aspin ja Peltosen (1991) mukaan työskentelyoloissa on jatkuvasti puutteita. Työympäristöissä vaivaa aiheuttavat mm. vetoisuus, melu, lämmönvaihtelut, savut ja kaasut sekä hankalat työ-

mietittäessä kannattaa muistaa, että lakisääteisen ja mahdollisesti vapaaehtoisinkin työterveyshuollon nettokustannukset jäävät hyvin pieniksi Kansaneläkelaitoksen korvausten jälkeen siihen hyötyyn nähden, joka voidaan saavuttaa sairauspoissaolojen ja eläkemenojen vähentymisen avulla. (Kauhanen 2006, 201-202.)

Työympäristön kehittäminen on ennakoivaa tai korjaavaa. Ennakoivaan toimintaan kuuluu mm.: suunnittelu, riskianalyysit, työanalyysit, toiminnan tarkkailu ja määräaikaisten tarkastukset ja huolto. Korjaavaan puoli käsittää esimerkiksi: valitusten, vikojen, virheiden, häiriöiden ja tapaturmien tutkimisen ja puutteiden korjaamisen. Järjestelmällisyys on tärkeää työympäristön kehittämisessä. Tehtyjen toimenpiteiden ja ratkaisujen vaikutuksia kannattaa seurata ja tehdä niistä tilastoja ja tiedostoja, jotka tukevat seurantaa. Työympäristön kehittämiseen tulisi pyrkiä ottamaan mukaan koko henkilöstö. Tällä tavalla vähennetään muutosvastarainta, parannetaan sitoutumista ja kaikinpuolista aloitteellisuutta, lisätään työnteon miellyttävyyttä ja muutos koetaan myönteisenä ja henkilöstöä motivoivana tapahtumana. (Saari 1987, 61-62.)

3.2.2 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.

Työturvallisuuslain 8 § kuuluu kokonaisuudessaan seuraavasti:

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.

Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tällöin on mahdollisuuksien mukaan noudatettava seuraavia periaatteita:

- 1) vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään;
- 2) vaara- ja haittatekijät poistetaan tai, jos tämä ei ole mahdollista, ne korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän haitallisilla;
- 3) yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä; ja
- 4) tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon.

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Edilex 2009.)

Työturvallisuuden ydinsisältöä ovat suoja tapaturmia ja ammattitauteja vastaan (Saloheimo 1996, 56). Monelle yritykselle lakisääteinen turvallisuustaso on nykyisin vain yritysturvallisuuden minimitaso. Sen ylittävä taso saattaa olla yritykselle uusi, hyvä kilpailuvaltti. (Fiilin 2005.)

3.2.3 Perehdyttäminen

Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin suoritettuna se nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Vastuu henkilön perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen alaisilleen tai sille tiimille, johon uusi työntekijä on menossa. Tärkeintä on, että perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista, koska tällöin vältytään muuten helposti aiheutuvilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. Useissa yrityksissä onkin laadittu perehdyttämisohjelmia, jotta perehdyttämisen aikana muistetaan opettaa kaikki keskeiset asiat. (Kauhanen 2006, 88.)

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat (= työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus).

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Työhön perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Tavoite saavutetaan parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu pelkästään työtehtävien opettamiseen vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2006, 145-146.)

Perinteisen näyttämällä tapahtuvan työn opastuksen ongelmia ovat:

- ylimalkaisuus
- ammattimies korostaa helposti väärää kohtia opettavassa toiminnassa
- opetukseen jää aukkoja, kun ei ole selkeää asialistaa keskeisistä tehtävistä
- opettavan aineiston hajanaisuus, tämän takia kokonaisuuden muodostaminen vaikeaa
- opastuksen heikko seuranta.

(Seppälä 1987c, 76.)

Nykyään monilla yrityksillä onkin selkeä perehdyttämisohjelma, joka sisältää usein monivaiheisia opetus- ja oppimistapahtumia, eikä pelkästään perinteistä näyttämällä tapahtuvaa työn opastusta. Tämä on selvästi tehokkain keino saada uusi työntekijä oppimaan työtavat ja menetelmät.

3.2.4 Visio

Visio on se tavoitetilä, jota kohti yritys haluaa kulkea. Se on kuin osoite, joka määrittää kuluununtaa. Visio on myös näkymä, johon liittyy aina paljon epävarmuutta. Visiota tarkennetaan ja korjataan sitä mukaan, kun tulevaisuutta koskeva tietämys lisääntyy ja muuttuu. (Viitala 2004, 54.) Kuten muutkin elämäntehtävän elementit, visio on arvoperusteinen; visio on yrityksen arvoankkuroitu tulevaisuuden tahtotila. (Kamensky 2006, 60.)

Tutkimukset osoittavat, että monilla menestyvillä yrityksillä on selkeä ja voimakas visio. Visio-käsitteen sisältö on hyvin ristiriitainen: toisaalta vision on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta toisaalta hyvään visioon voi sisältyä myös toiveita ja jopa hyvin rohkeita tavoitteita. (Kamensky 2006, 60-61.) Viitalan mukaan visiolla on keskeinen, toimintaa ohjaava merkitys. Kirkastettu ja hyväksytty visio toimii tietyllä tavalla johtajan roolissa. Kun työntekijöillä on laaja näkemys ja syvälinen tietopohja, he pystyvät vision varassa luomaan ja uudistamaan omaa toimintakenttäänsä ja valitsemaan polkuja, jotka johtavat osaltaan kohti visiota. Visio auttaa myös rajaamaan turhia asioita pois. (Viitala 2004, 55.)

Hyvä visio on Kamenskyn mukaan sellainen joka on mm. selkeä, uskottava, vaikuttava, joustava ja johdonmukainen. Hyvällä visiolla on myös riittävä aikajänne, joka on noin 10-30 vuotta. (Kamensky 2006, 64-66.) Hyvä visio auttaa mm. panemaan asioita tärkeysjärjestykseen, ohjaa toimenpiteiden ajoittamista, vakuuttaa sidosryhmiä ja keskittää huomion kaikkein oleellisiin asioihin (Kamensky 2006, 63).

3.3 Johtaminen

Johtaminen on syvällistä toisten ihmisten sieluun, mieleen ja elämään vaikuttamista. Kun esimies saa henkilöstön kukoistamaan, voitetaan sekä kyynisyys että työn ääreen uupuminen. Perinteisesti johtaminen on ongelmien ratkaisemista. (Jabe 2005.) Johtaminen tarkoittaa mahdollisuuksien luomista, tuen antamista ja alaisten henkisen kasvun mahdollistamista (Juuti 1987a, 14).

Johtajuudesta puhutaan silloin, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät ihmiset hyväksyvät (Karlöf 2002, 114). Johtajuus on yhdistelmä taitoja, joka saa muut seuraamaan. Johtajuus alkaa halukkuudella ottaa vastuuta. Sen jälkeen kun olet ottanut vastuun vastaan, johtajuus vaatii, että pystyt tekemään kolme asiaa hyvin: houkuttelet muut yhteistyöhön, kuuntelet hyvin ja asetat muiden tarpeet omiesi edelle. (Loeb & Kindel 2000, 4, 6.)

3.3.1 Johtaminen käytännössä

Käytännön tasolla johtaja käy jokapäiväistä valintaa ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) välillä. Näistä esimiestoiminnan peruskysymyksistä keskusteltaessa jotkut painottavat, että tulee mieluummin johtaa ihmisiä muuttuviin tilanteisiin kuin johtaa asioita. Vastaavasti osa ihmisistä painottaa asioiden johtamista ainoana realiteettina. Jotkut taas korostavat kummankin mallin sopivaa suhdetta. (Juuti 2003, 7.)

Asioiden johtaminen eli management

- on asioiden tekemistä oikein
- on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen
- ottaa kantaa organisaation toimintaprosessiin
- korostaa vakautta, ennustettavuutta ja valvontaa
- keskittyy vähittäisiin parannuksiin, perinteisten vahvuusalueiden hiomiseen en-
tistä paremmiksi
- johtaa toimintojen suuntaisesti
- on tuloskeskeistä
- toteuttaa tarkoitusta.

Johtajuus eli leadership

- on oikeiden asioiden tekemistä
- on suuntautunut organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen
- ottaa kantaa organisaation kehittämisen suuntaan
- korostaa joustavuutta ja muutosta

- keskittyy kysymään, vaatiiko organisaation menestyminen jatkossa uusia vah-
vuuksia ja rakenteita
 - johtaa usein yli organisaation toimintarajojen
 - on ihmiskeskeisempää
 - luo tarkoitusta.
- (Viitala 2004, 70-71.)

Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on sopeuttaa, ehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mu-
kaan, mitä ympäristössä tapahtuu. Yksi nykyaikaisen johtajuuden tärkeimpiä välineitä on te-
hokas kommunikointi. (Karlöf 2002, 114.) Johtaminen on Juutin mukaan merkityksellisyyden
kokemista. Onnistuneella johtamisella saamme itsellemme samaistumisen kohteita, joiden
sisäistämisen avulla saamme identiteetin ja koemme itsemme merkityksellisinä. Epäonnistu-
neen johtamisen tuloksena saattaa olla, että emme samaistu työhömmme, esimieheemme emme-
kä organisaatioon. (Juuti 2003, 9.) Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan työntekijöiden
motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurs-
sien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Johtamisella on useissa tutkimuksissa
todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Nykypäivän esimies ei menesty, jos hän on pelkästään oman alansa hallitseva asiantuntija.
Hänen tulee olla myös ihmisten johtaja. Jos esimies pyrkii tekemään kaikki päätökset itse, hän
tukahduttaa alaistensa mielenkiinnon ja halun olla vastuullisia. Esimiehen tehtävänä onkin
saada alaisten tiedot ja taidot hyödylliseen käyttöön organisaatiossa. Parhaiten tämä onnistuu,
kun johtaja ottaa alaiset mukaan ongelmanratkaisuun eli käyttämällä ”osallistuvaa” johtamis-
tyyliä. Osallistuvaa johtamistyyliä käyttävä esimies näkee alaisensa aktiivisina ja yrittävinä.
Hän myös tietää, että hänen alaisensa ovat useimmiten oman työnsä parhaita asiantuntijoita.
(Juuti 1987a, 14.)

Usein julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettu tietylle henkilölle kohdistettu tunnustus
tai kiitos vastaa pientä palkankorotusta. Suomalaisessa työyhteisössä yleensä jaetaan tunnus-
tusta aivan liian harvoin, vaikka se ei mitään maksakaan. Useimmiten vain todella huonosta
työsuorituksesta annetaan haukkuja. (Kauhanen 2006, 135.) Yhteistyösuhteessa alainen haluaa

tietää, minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja miten hän on suoriutunut tehtävistään. Myös hyvin toimivat esimies-alaiskeskustelut ovat monella tavoin hyödyllisiä. Yhtä selvää on se, että huonosti läpiviedyt keskustelut voivat olla jopa vaikutukseltaan kielteisiä. (Ukkonen 1989, 45.)

Esimies-alaiskeskusteluilla saavutetaan mm. seuraavia hyötyjä. Keskustelijat motivoituvat hyvien tulosten saavuttamiseen ja tätä kautta osaston ja työryhmän suoritus paranee. Esimies ja alainen myös ymmärtävät toisiaan paremmin, kun keskinäiset odotukset tiedostetaan. Alainen saa keskustelussa mm. palautetta työsuorituksistaan, häntä rohkaistaan työssään ja parempi informaatio mahdollistaa alaisen kykyjen järkevämmän käytön. Esimies hyötyy myös näistä keskusteluista saamalla mm. palautetta omasta johtamistavastaan ja esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin. Esimies saa myös keskustelun aikana luonnollisen mahdollisuuden kiittää ja rohkaista alaista. (Ukkonen 1989, 46.)

Organisaatioiden ja niiden työyhteisöjen kehittämistarpeet ovat kasvaneet jatkuvasti ja niistä on tullut tärkeä osa esimiesten tehtäväkenttää. Keskeisin syy kehittämistarpeiden kasvamiseen on jatkuvasti koveneva kilpailu markkinoilla. Organisaatioiden ja työyhteisöjen pitää kehittyä pysyäkseen mukana kilpailussa. Organisaation kehittäminen vaatii johtajilta ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteiden tuntemista. Johdon tulee omalla käyttäytymisellään osoittaa kiinnostusta henkilöstöään ja sen kehittymistä kohtaan. Työpaikan muutosten ja uudistusten johtamisessa on keskeistä huolellinen valmistelutyö, jos halutaan, että kehittämisprosesseja voitaisiin ohjata kohti haluttuja tavoitteita sekä välttää niiden kariutuminen. Hyvän kehittämistoiminnan tulisi siis aina lähteä esimiehistä ja parhaassa tapauksessa ihan ylimmästä johdosta. Johdon tulee olla osana kehittämistä ja olla kiinnostunut siitä, jos sen halutaan onnistuvan. Järvinen esitti mallin, jossa ylin johto luo kehittämiseen visiot ja strategiat, esimiehet ja henkilöstö pyrkivät toteuttamaan niitä käytännössä, ja molemmilla tahoilla on apunaan henkilöstöasiantuntijat, jotka toimivat yhdistävinä lenkkeinä näiden osatekijöiden sitomisessa toisiinsa. (Järvinen 2000, 10-26.)

3.3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen: johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön inhimillinen ulottuvuus. Eli johtajat johtavat kasvokkain mm. motivoimalla, ohjaamalla ja arvioimalla alaisiaan. Työelämsuhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteiden hoidon. Sen tärkeitä osa-alueita ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. (Viitala 2004 12, 14.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstön johtaminen on aktiviteettien sarja, joka ensiksi tekee mahdolliseksi työntekijöiden ja heitä työllistävien organisaatioiden yhteisymmärryksen pääsyn palvelussuhteiden ehdoista ja toiseksi myös turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. (Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan toki jaotella useilla eri tavoilla. Kauhasen käyttämä jako kolmeen keskeiseen alueeseen on tarkoitettu pääasiassa kansainvälistyvän yrityksen henkilöstöjohtamiseen:

1. Henkilöstövoimavarojen muodostaminen ja purkaminen

- henkilöstösuunnittelu
- työsuhdeasiat
- henkilöstöhankinta ja miehittäminen
- henkilöstön vähentäminen

2. Henkilöstövoimavarojen ylläpito ja ohjaus

- henkilöarviointi
- palkkaus ja palkitseminen
- henkilöstöpalvelu
- henkilöstöohjaus

3. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen.

(Kauhanen 1993, 25.)

Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on siis hyvin selkeä. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä:

- houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä
- pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin
- palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista
- tarvittaessa kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pysyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa.

(Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu mm. strategian toteuttaminen, henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen ja organisaatioanalyysi. Yrityksen infrastruktuurin johtaminen käsittää esim. tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luomisen, organisaatioprosessien uudelleensuunnittelun ja palvelujen jakamisen. Henkilöstön ohjauksen ja tukemisen osa-alueina ovat esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen, henkilöstön kuuntelu ja sen tarpeisiin vastaaminen ja voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle. Uudistumisen ja muutoksen johtaminen sisältää mm. uudistuneen organisaation luomisen ja muutoksyvyn varmistamisen. (Viitala 2004, 16; Ulrich 2007, 47.)

Henkilöstöjohtamista tulee selkeästi viedä asetettua visiota kohden. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtamisen alueella pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja on täysin linjassa sen kanssa. Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, että sen liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikea joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännön tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat esim. rekrytointi-, kehittämis-, ja palkkapolitiikka. (Viitala 2004, 13.) Modernin henkilöstöjohtamisen erottaa perinteisistä lähestymistavoista kytkentä organisaation strategiseen päätöksentekoon. Henkilöstöjohtamisella tulee olla oma roolinsa strategisen suunnan määrittämisessä, kun taas aikaisemmin edellytettiin

henkilöstöön liittyvien järjestelmien mukautuvan strategiaan, strategian ehdoilla. (Luoma 2000.)

3.3.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on moniulotteinen ja alati kehittyvä ilmiö, jonka kuvaaminen, saati haltuunotto ja hyödyntäminen, vaatii aivan oman strategiansa. Yksikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen maailmaa. Niin merkittävään asemaan tämä johtamiskäsite on noussut sen reilun puolen vuosisadan kuluessa, jonka ajan se on mielletty osaksi muidenkin kuin sotilaallisten organisaatioiden johtamista. (Juuti & Luoma 2009, 21, 24.)

Strategia on:

- organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti
 - tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä
 - ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde
 - tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.
- (Juuti & Luoma 2009, 25-26.)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan mm. seuraavia asioita:

- *Kykyä hahmottaa ympäristön kokonaisuuksia* eli esim. asiakkaiden tarpeet ja kysyntä, kilpailijat ja heidän tarjontansa ja oman yrityksen kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja lisäksi ymmärtää näiden asioiden keskinäinen vuorovaikutus.
- *Muutostarpeiden tunnistamista*, jonka lähtökohtana ovat kaksi tekijää: kaukokatseisuus, jonka perustana on tieto toimialan nykytilanteesta ja tunnettujen ja tuntemattomien tietoinesten älykäs ja luova yhdistely, jotta pystytään varautumaan odottamattomaan ja jotta kyetään näkemään mahdollisuuksia toiminnan kilpailukyvyn parantamiseen.

- *Strategioiden kehittämistä*, jossa strategian määrittäminen ja laatiminen on älyllinen ja luova prosessi. Tärkeää on myös perustella strategia niin, että se saa kannatusta.
- *Muutoksen välineenä johtamistyössä*, jossa strategisen johtamisen osatekijöiden ja perinteisten menettelytapojen tuntemisesta on suurta apua.
- *Strategian toteuttamista*. Kaikki ajatustyö ja luovuus on turhaa ellei toteuttamista tapahdu. (Karlöf 2002, 211-213.)

Santalainen ja Huttunen kirjoittivat, että strateginen johtaminen käsitteenä tarkoittaa organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuuden vahvistamista ja ylläpitoa (Santalainen & Huttunen 1993, 34). Strateginen johtaminen viittaa niihin johtamisen prosesseihin, joilla luodaan strateginen visio, asetetaan tavoitteet, rakennetaan strategia, jalkautetaan ja toteutetaan se ja ajan myötä pannaan alulle tarpeellisia muutoksia visiossa, tavoitteissa, strategiassa ja niiden toteuttamisessa (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 101). Strategiseen johtamiseen yhdistetään usein myös Michael Porterin viiden voiman analyysi ja Andrewsin SWOT -analyysi. Niiden avulla yritys voi löytää optimaalisen tasapainon ympäristön ominaisuuksien ja yrityksen sisäisen tilan välillä. (Juuti & Luoma 2009, 18.)

Strategisen johtamisen neljä tärkeää tavoiteryhmää ovat ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet, taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteita ovat kaikki ne, joilla halutaan ilmaista suhdetta toimintaympäristöön esim. asiakkaisiin, toimittajiin ja kilpailijoihin. Sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin kuuluvat kaikki ne sisäisten prosessien tarkastelut, joissa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan arvoketjusta tiettyjä tuotoksia. Taloudelliset tavoitteet jaetaan kolmeen ryhmään: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Strategisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa ennen kaikkea tulevaisuuden menestys. Kehittämistavoitteisiin kuuluvat ne kaikkein tärkeimmät asiat, jotka ratkaisevat tulevaisuutemme esim. organisaatorakenne, resurssit ja osaaminen. (Kamensky 2008, 221-222.)

Strategisen johtamisen yksi tärkeä osa-alue on strategioiden toteutumisen turvaaminen. Strategian toteutumisen turvaamiseksi on käytävä läpi viisi seikkaa: riskianalyysi, valvontajärjes-

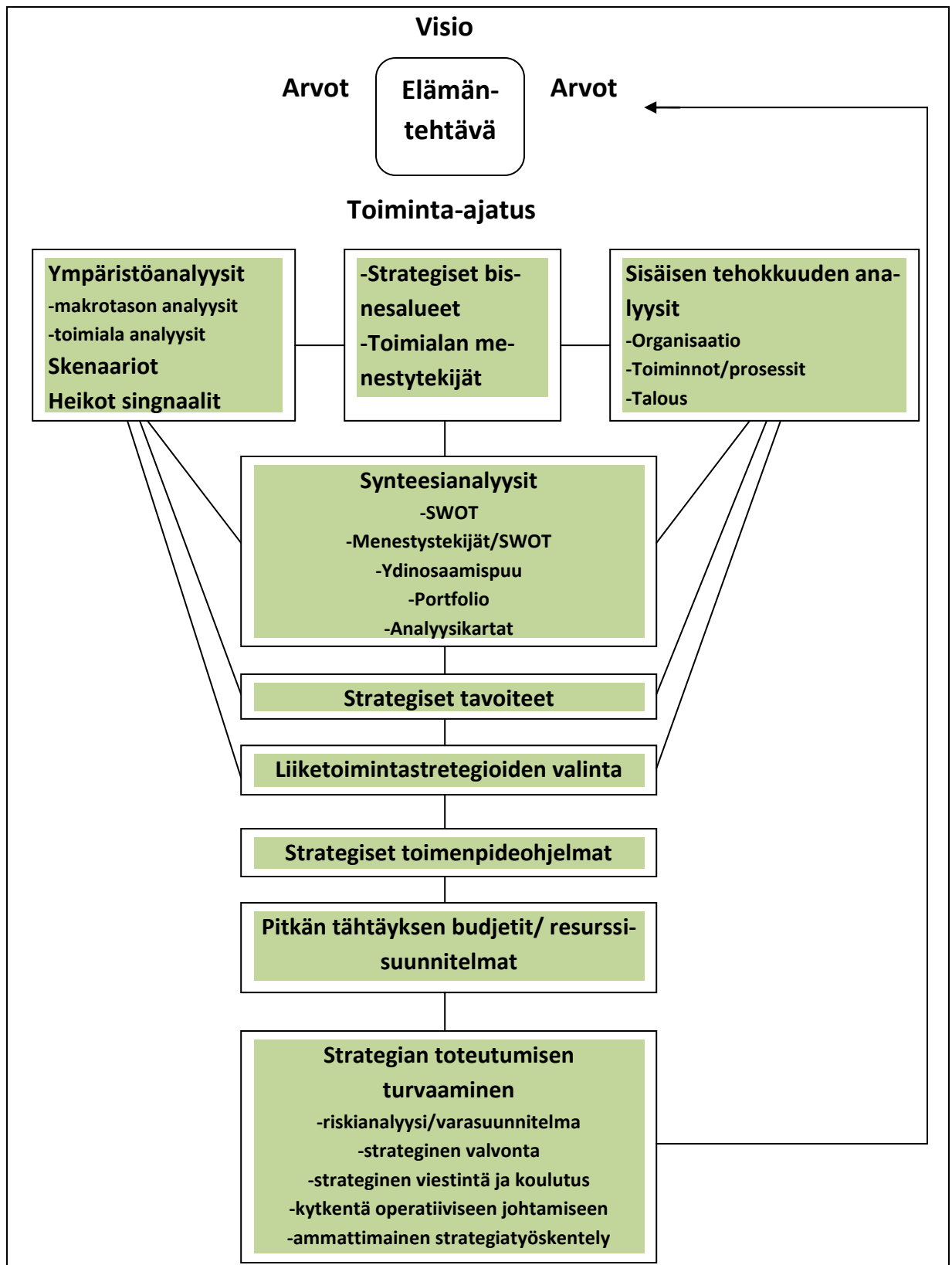
telmä, operatiivinen johtaminen, strateginen viestintä ja koulutus sekä ammattimainen strategiatyöskentely. Riskianalyysi ottaa esiin strategisen suunnitelman ns. kriittiset pisteet ja tekee niille varaohjelman. Valvontajärjestelmässä esitetään, millä tavalla strategioiden toteutumista valvotaan, ja operatiivisessa johtamisessa tutkitaan, miten operatiivisella johtamisella tuetaan strategioiden toteutumista. Strateginen viestintä ja koulutus ovat välttämättömiä, jotta organisaatioon saadaan riittävän syvällinen ja laaja-alainen strateginen osaaminen ja ajattelu. Ammattimaisella strategiatyöskentelyllä varmistetaan strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen oikea vuorovaikutus. (Kamensky 2009.)

Strategisessa johtamisessa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttymistä. Seuraavassa nämä edellytykset on pelkistetty kymmeneksi keskeiseksi menestystekijäksi:

- yhteinen strategia- ja bisneskieli
- kyky, halu ja rohkeus uusiutua
- tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
- joukkuepelin sisäistäminen
- kyky keskittyä olennaiseen
- pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
- riittävä liiketoimintaosaaminen
- toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
- kokonaisnäkemys johtamisesta
- verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot.

(Kamensky 2008, 31.)

Strategisen johtamisen prosessi voidaan kuvata vaiheesta toiseen etenevänä ajallisena prosessina. Siinä korostuvat erityisesti yritysjohtoon kohtaamat ongelmat ja osa-alueiden vuorovaikutus. (Kauhanen 2006, 21.) Kuvio 3 esittää tyypillisiä strategisen johtamisen vaihteita.



KUVIO 3. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2009)

Strategiaa laativa johto valittaa yleensä siitä, kuinka hankalaa strategia on ottaa käyttöön ja viestiä. Henkilöstö kokee usein johdon strategiapuheet vaikeaselkoisina ja käytännölle vieraina. Monesti henkilöstö myös kokee, ettei strategialla ole vaikutusta heidän työnsä kannalta. Useat yritykset ovatkin ajautuneet tilanteeseen, jossa johdon laatimalla strategialla ei ole toivottua vaikutusta käytäntöön. Tietenkin asiaa voidaan parantaa kehittämällä strategian käyttöönottoa sekä sen viestintää. Kuitenkaan nykyisissä monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa oloissa hyväkään strategia ja sen onnistunut käyttöönotto eivät vielä takaa menestystä. (Juuti & Luoma 2009, 13.)

3.4 Tiedonkulku

Juholinin mukaan tiedonkulku tarkoittaa yleensä sitä, että tieto siirtyy paikasta toiseen tai henkilöltä toiselle (Juholin 2008, 90). Yleisellä tasolla sillä on kuitenkin lähes sama merkitys kuin viestinnällä. Viestintä määritellään Spectrumin tietosanakirjassa seuraavasti:

Viestintä on erilaisten merkkijärjestelmien avulla tapahtuvaa sanomien tai pikemminkin merkitysten vaihdantaa ihmisten kesken. Tähän määritelmään sisältyvät yhtä hyvin sanomien vaihto erilaisin teknisin välinein kuin ihmisten väliset puhetilanteetkin. (Spectrum tietokeskus 13 1981, 293.)

Viestintä on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta, ja on ilmeistä, että se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle (Juholin 2004, 25). Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista niin ulkopuolisille kuin omalle henkilöstölle. Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilökunnalle kerrotaan organisaation asioista ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Henkilöstölle ikävin vaihtoehto on kuulla omaa työyhteisöä koskevat asiat ensimmäisenä joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2006, 168.) On tärkeää, että sisäistä ja ulkoista viestintää koordinoidaan niin, että ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät saavat yhtäpitävää tietoa (Kuvaja & Malmelin 2008, 67). Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu (Työterveyslaitos 2009).

Viestinnän riittävyttä ja laatua tulisi jatkuvasti kehittää. Kehittämisen apuna voidaan käyttää erilaisia kyselyjä ja testauksia. Ihmisten mielipiteitä viestinnästä voidaan kysellä lomakkeilla tai keskustelemalla. Joskus kannattaa myös testata, missä määrin jokin viestitetty asia on huomattu. Kuluttajakyselyt sopivat hyvin tähän tilanteeseen. Viestinnän kehittäminen edellyttää pysähtymistä ja analysointia. On pohdittava yrityksen strategisia tavoitteita sekä sitä, millaista viestintää strategiat tarvitsevat tuekseen. Viestinnän nykytilan selvittäminen kriittisellä ja tutkivalla otteella muodostaa hyvän lähtökohdan kehittämistoimille. Vastuu viestinnän kehittämisestä on kaikilla työntekijöillä. Viestinnän merkityksen ja kehittämissuunnan korostamisesta vastaa kuitenkin viime kädessä yrityksen johto. Ilman johdon tukea viestintää on vaikea parantaa, sillä johto on yrityksen tärkein vaikuttaja. (Viitala 2004, 220.)

Organisaatioiden viestintä jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä käsittää tiedottamista kaikille ulkoisille sidosryhmille kuten asiakkaille, tavarantoimittajille ja suurelle yleisölle. Sisäinen viestintä puolestaan kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin. (Kauhanen 2006, 168.)

3.4.1 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä, kuten viestintä yleensäkin, on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta sekä toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Sisäistä viestintää kuvataan myös johtamisen ja esimiestyön välttämättömänä osa-alueena yhtä hyvin kuin osana tiedon hallintaa ja jalostamista, ihmisten motivoimista sekä sitoutumista tehtäviinsä ja yhteisöönsä. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös ratkaisevasti organisaation ulkoiseen kuvaan eli imagoon. (Juholin 1999, 13.)

Sisäinen viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino yrityksessä. Sen avulla levitetään niitä tietoja, joiden halutaan vaikuttavan yksilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja koko organisaation kulttuuriin. Tärkeiden viestien tulisi olla näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä ja kaikki-

en ulottuvilla. Tehtävää vaikeuttaa se, että viestintä joutuu kilpailemaan ihmisten ajasta ja huomiosta työtilanteissa ja -ympäristöissä, joita usein leimaa kiire ja asioiden runsaus. (Viitala 2004, 217.) Jos henkilöstö kokee ristiriitaa yritysjohdon puheiden ja käytännön liiketoiminnan välillä, yrityksen uskottavuus on vaarassa (Kuvaja & Malmelin 2008, 67). On todettu, että sisäisellä viestinnällä on henkilöstövoimavarojen johtamiselle aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri taas vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin, jotka puolestaan heijastuvat asiakastyytyväisyyteen. Voidaan siis sanoa, että hyvin toteutettu sisäinen viestintä on organisaation menestymiseen suoranaisesti vaikuttava tekijä. Tutkimuksissa on havaittu, että sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen vaikuttavat keskeisesti: johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä ja vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen (Kauhanen 2006, 168-169).

Sisäisen viestinnän tarkoitus on

- pitää henkilöstö tietoisena mm. visioista, arvoista, organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta, organisaation tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja mainonnasta, toiminnan muutoksista, organisaation taloudesta ja yhteistyökumppaneista
- edistää yhteistoimintaa
- parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta.

(Kauhanen 2006, 170.)

Sisäisen viestinnän viestintäkanavat voidaan ryhmitellä esim. seuraavasti:

- lähikanavat, palvelevat työyksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä
- kaukokanavat, välittävät viestejä koko työyhteisölle
- suora keskinäisviestintä, perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen
- välitetty pienjoukkoviestintä, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä mutta välitetään viestit rajatulle kohdejoukolle.

(Saloniemi 2007.)

Kanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat mm. kohderyhmä (työsuhteen muoto, suuruus, koulutustaso, tavoitettavuus), perillemenon nopeus ja varmuus, viestinnän sisällön

säilyminen muuttumattomana, ymmärrettävyys (kielet ja kulttuuri), asian tärkeys, kustannukset ja palautteen mahdollisuus (Saloniemi 2007).

3.4.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä tiedottaa yrityksen asioista ulospäin ja pitää yhteyttä erilaisiin ryhmiin organisaation ympärillä. Ulkoisen viestinnän kannalta on myös tärkeää, millainen yrityksemme ilme on ulkopuolisin silmin, miltä yrityksemme toimintatavat tuntuvat. (Siukosaari 1989, 97.) Ulkoinen viestintä on yrityksen uutisten välittämistä ja yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Lisäksi ulkoinen viestintä tukee markkinointiviestintää. Ulkoinen viestintä kattaa siten sekä uutisoinnin että PR- eli suhdetoiminnan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 117.) Ulkoinen viestintä on usein lähellä markkinointia, mutta ulkoisella viestinnällä on tärkeä merkitys myös oman henkilöstön kannalta. Ulkoinen viestintä muokkaa yrityskulttuuria ja sisäistä yrityskuvaa. Ulkoinen viestintä pitäisi tehdä tarkoituksella hyvin näkyväksi myös yrityksen sisällä. (Viitala 2004, 219.) Tarkoituksenmukainen ulkoinen viestintä on tehokkaan yhteistoiminnan edellytys ja lisää yrityksen positiivista yrityskuvaa ja sitä kautta asiakkaiden halua ostaa tarvitsemiaan tuotteita juuri kyseisestä yrityksestä (Saloniemi 2007).

Ulkoisella viestinnällä pyritään tukemaan yhteisön tavoitteita ja sillä tehdään yritystä tunnetuksi. Yhteisön toimintaideat ja tavoitteet määräävät sen, mitkä ovat ulkoisen viestinnän tavoitteet: esim. julkishallinnon ulkoisessa viestinnässä korostuu tietojen antaminen, järjestön viestinnässä hyväksytyksi tuleminen ja talouselämän viestinnässä positiivisen yrityskuvan luominen ja säilyttäminen. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 59.) Ulkoisen viestinnän perimmäinen tarkoitus on vaikuttaminen eli viestijän haluaman vaikutuksen aikaansaaminen viestin vastaanottajassa esim. kuluttajassa tai asiakkaassa (Aula & Hakala 2000).

Organisaation ulkoisen viestinnän tavoitteiksi voidaan listata esimerkiksi seuraavat päämäärät:

- tiedotetaan avoimesti
- pidetään organisaation maine hyvänä
- tehdään organisaatiota tunnetuksi

- suunnitellaan ja hoidetaan tiedotus- ja yhteystoiminta hyvin
- vastataan henkilöstöön kuuluvina myönteisestä organisaatiokuvasta.

(Alajärvi ym. 1999, 59.)

Ulkoisen viestinnän kohderyhmät ovat samat, joiden kanssa yritys on muutenkin yhteistyössä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Näihin kohderyhmiin kuuluvat esimerkiksi: asiakkaat, rahoittajat, valtuutetut, toimittajat, virkamiehet, tavarantoimittajat, oppilaitokset, toimiala, naapurit ja kilpailijat. (Siukosaari 1989, 97-100.) Ulkoisessa viestinnässä tukeudutaan joukkoviestimiin, tiedotteisiin, esitteisiin, tiedostustilaisuuksiin, kirjeisiin jne. On kuitenkin muistettava myös henkilökohtaisen kommunikoinnin tärkeys. Jokainen yrityksen edustaja on yrityksen ulkoinen tiedottaja, halusi tai ei. Tätä kutsutaan ns. lähiverkkovaikuttamiseksi omassa tuttavapiirissä. (Saloniemi 2007.)

Ulkoisen tiedottamisen keinoja ovat mm.

- asiakaslehdet
- lehdistötiedotteet
- kirjeet
- yritysvierailut
- avoimien ovien päivät
- henkilökohtainen yhteydenpito toimittajiin ja viranomaisiin
- lobbaus eli yhteydenotot esim. asioiden valmistelijoihin, esittelijöihin ja päättäjiin.

(Saloniemi 2007.)

Nykyään ulkoinen tiedottaminen esim. asiakaslehdet ovat hyvä keino ylläpitää ja välittää asiakkaille yrityksen imagoa. Juuri tämän takia esim. asiakaslehtien, Internet-sivujen ja yritys-esitteiden ulkonäköön ja sisältöön panostetaan paljon.

3.5 Motivaatio

Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrittelee, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii. Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Motivaatiosta riippuu se, miten halukas ihminen on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Työmotivaation kuvauksen tulisi kattaa kolme tekijää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.) Motivaatiolla tarkoitetaan myös prosesseja, jotka virittävät, suuntaavat, säätelevät ja ylläpitävät käyttäytymistä (Peltonen & Ruohotie 1992, 16). Motivaatio määrittelee miksi jokin tietty käyttäytyminen saa alkunsa, miksi sitä pidetään yllä, miten se ohjautuu ja miksi se lopetetaan (Weiner 1992, 2).

3.5.1 Motivaatioteorioita

1920-luvulla venäläinen fysiologi Pavlov pyrki selittämään ihmisten käyttäytymistä ja motivaatiota eläinkokeiden avulla. Pavlovin koirakokeet tunnetaan parhaiten klassisen ehdollistamisen motivaatioteorian lähtökohtana. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 16.) Erityisesti 1950-luvulla on Yhdysvalloissa kehitetty useita motivaatioteorioita. Näistä keskeisemmät ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas McGregorin X ja Y –teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatio hygienia –teoria, eli 2-faktoriteoria. Myöhemmin 1960-luvun lopulla amerikkalainen Clayton Alderfer tiivisti Maslowin tarvehierarkian viisitasoisesta kolmitasoiseksi ERG-teoriaksi ja David McClelland kehitti myös kolmitasoisien tarveteorian. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaatioteorioita on hallinnut kaksi koulukuntaa, jotka eroavat toisistaan perusnäkemyksiltään. Toisen mukaan ihmisiä ohjaa alitajuiset, joko perityt tai irrationaaliset motiivit. Toisen mukaan ihminen on järkiperäinen olio, joka käyttäytyy loogisesti pyrkien valitsemiinsa päämääriin. (Juuti 1992, 32.)

Motivaatioteorioista voidaan johtaa kolme teesiä toimintaan aktivoivan motivaation lähteistä:

- usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa
- usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen
- usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion.

(Viitala 2004, 155.)

Seuraavassa käsittelemme motivaatioteorioista Maslowin tarvehierarkiaa ja McClellandin suoritusmotivaatioteoriaa.

Maslow'n tarvehierarkia perustuu kahteen pääpremissiin. Ensimmäisen mukaan ihmisellä on pyrkimys tyydyttää tietyn tyyppiset erityistarpeet, jotka Maslow asettaa seuraavaan hierarkiaan järjestykseen:

1. Fysiologiset tarpeet. Jos kaikki tarpeet ovat tyydyttämättä, fysiologiset tarpeet hallitsevat ihmisen toimintaa, esim. välitön ravinnontarve hallitsee ihmisen pyrkimyksiä.
2. Turvallisuuden tarve. Ilmenee emotionaalisesti monin tavoin, kuten taipumuksena pysytellä tutuissa ympyröissä, tai tarpeena omaksua jokin uskonto. Monet tekijät, kuten terveys, sosiaaliturva, säännöllinen työ, vakuutus jne., saavat ihmisen tuntemaan turvallisuutta.
3. Liittymisen tarve. Ihminen tarvitsee toisten ihmisten seuraa. Ihminen tuntee tarvetta kuulua johonkin, päästä johonkin ryhmään, antaa ja saada rakkautta jne.
4. Arvostuksen tarve. Ihminen tarvitsee itsekunnioitusta, itsetuntoa sekä muiden osoittamaan kunnioitusta ja arvostusta. Arvostuksen tarpeen ehkäisy tuo turhuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteen.
5. Itsensä toteuttamisen tarve. Vaikka perustarpeet olisi tyydytetty, ilmenee luultavasti pian uusia tyydyttymättömyyden merkkejä, syntyy itsensä toteuttamisen tarve. Se on ihmisen pyrkimys saada käyttää yhä enemmän luontaisia voimavaroja hyväkseen ja saavuttaa päämäärät, joihin katsoo pystyvänsä.

Maslow käsitteli työnsä alkuvaiheessa myös kahta lisätarvetta

6. tarvetta tietää ja ymmärtää sekä
7. esteettisyyden tarvetta.

Nämä kaksi tuodaan usein esiin mallista puhuttaessa, vaikka niitä ei sisällytetäkään Maslow'n tarvehierarkiaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 53-55.)

Toisen pääpremissin mukaan alemman tarpeen tultua tyydytetyksi ihminen siirtyy seuraavalle hierarkiatasolle ja pyrkii tyydyttämään sillä olevat uudet tarpeet. Näin ollen alemman tarpeen tultua tyydytetyksi syntyy heti uusia, ylempiä tarpeita, jotka hallitsevat toimintoja. Alempi tarve ei kuitenkaan katoa minnekään, vaikka ihminen siirtyykin seuraavalle hierarkian tasolle, se vain lakkaa vaikuttamasta aktiivisena toiminnan suuntaajana. Toimintoja hallitsevat tyydyttämättömät tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Tarpeet ovat luonteeltaan joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaation kannalta suurin merkitys on kuitenkin sillä, että useimmiten ne ovat kuitenkin tiedostamattomia. Maslow'n mallissa ihminen pyrkii koko ajan kohti ylempitasoisia tarpeita, eikä ole koskaan täysin tyydytetty. Maslow on kiinnittänyt huomiota myös työntekijöiden motivointi ongelmiin. Työorganisaatiossa tulisi luoda ilmapiiri, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä kohti ylempien tasojen tarpeiden tyydytystä. Epäonnistuminen oikean ilmapiirin luomisessa voi lisätä työntekijöiden turhautumista, alentaa työsuorituksia ja aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

McClelland esitti *suoritusmotivaatioteoriansa* vuonna 1967. Hän havaitsi, että suoritusmotivaatio vaihtelee huomattavasti eri ihmisten välillä. Yrittäjillä on hänen mukaansa erityisen vahva suoritusmotivaatio. Korkean suoritustarpeen omaava henkilö nauttii tilanteista, joita luonnehtivat seuraavat piirteet:

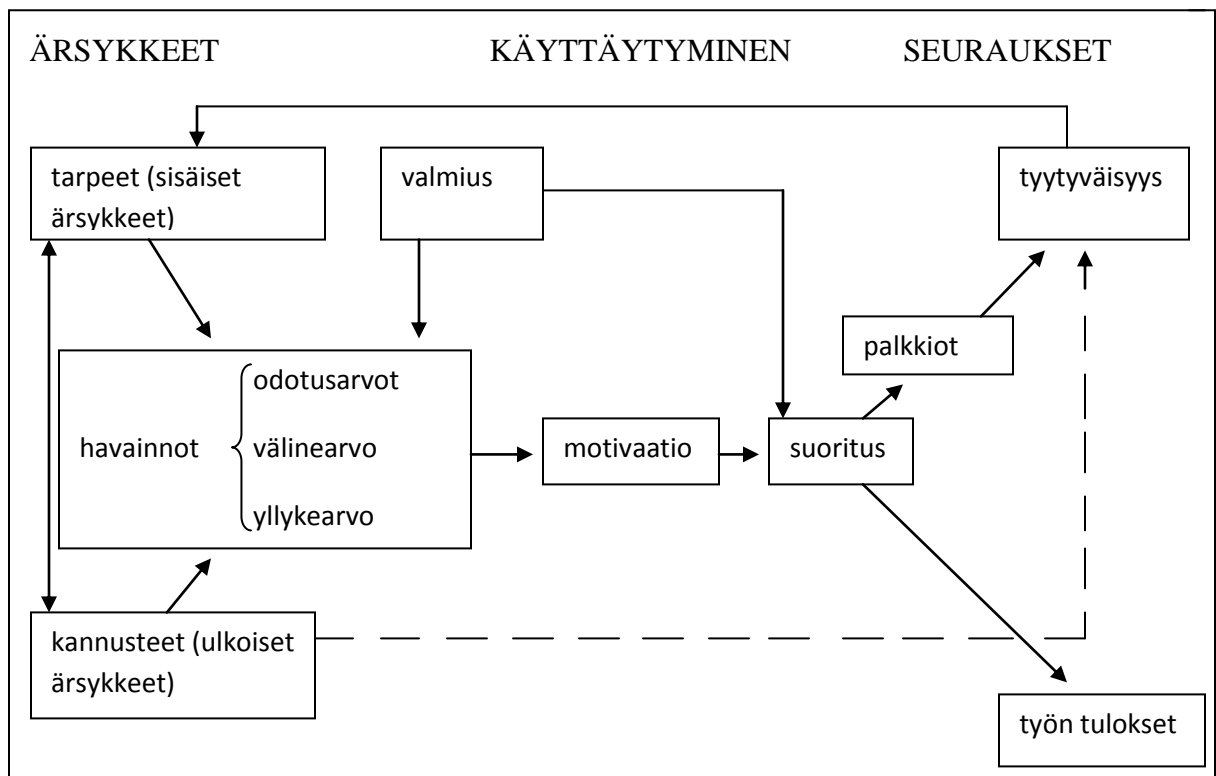
- Henkilökohtaisilla ponnisteluilla voi vaikuttaa menestymiseen.
- Tehtävät ovat sopivan vaikeita.
- Menestymistä voi mitata tai siitä saa selkeän palautteen.
- Luovuudelle on tilaa.
- Toiminnassa voi suuntautua tulevaisuuteen.

On väitetty, että vain noin kymmenen prosenttia ihmisistä kuuluu näiden korkean suoritusmotivaation omaavien henkilöiden joukkoon. *McClelland* uskoo, että suoritusmotivaatiota on

mahdollista vahvistaa koulutuksella ja tehtävien haasteellisuutta lisäämällä. Näiden ”sisäisten yrittäjien” arvostuksessa palkka toimii enemmänkin palautteena tehdystä työstä kuin motivaattorina sinänsä.

3.5.2 Motivaatioprosessi

Peltonen ja Ruohotie ovat kuvanneet motivaatioprosessin seuraavanlaisena kaaviona:



KUVIO 4. Motivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie 1992, 64)

Motivaatio syntyy tietynlaisen prosessin seurauksena. Tällaisia prosesseja on ihmisen mielessä käynnissä jatkuvasti ja niiden liikkeellepanevana voimana ovat mm. yksilön ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. Juutin mukaan käyttäytyminen on sarja pyrkimyksiä ja käyttäytyminen tähtää johonkin päämäärään. Motiivit aiheuttavat epätasapainotilan, joka muuttuu käyttäytymisen seurauksena tasapainotilaksi, kun päämäärä saavutetaan. Voidaan siis

todeta, että päämäärät ovat keinoja ihmisen toiveiden täyttämiseksi. Päämääristä unelmoidaan ja niiden täyttymistä toivotaan ja ne suuntaavat tarpeet ja käyttäytymisen tiettyä suuntaa kohden. Jos ihminen ei voi saavuttaa arvostamiaan päämääriä, hän turhautuu tai stressaantuu. (Juuti 1992, 31-32.)

3.5.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaation vaikuttavat mm. seuraavat tekijät: työn kannustearvo, eli se miten haasteelliseksi ja mielekkääksi työ koetaan ja se missä määrin työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Suoritusorientoitunut ilmapiiri, eli se millä tavalla ja paljonko henkilöstöön kuuluvat saavat palautetta työstään ja se miten tehokkaaksi ja oikeudenmukaiseksi organisaation käytössä oleva palkkiojärjestelmä koetaan. Ihmiskeskeinen ilmapiiri, eli se miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus toimivat työyhteisössä. Esimies on avainasemassa kun pyritään nostamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta alaisensa töihin, annettava suoritusta koskevaa palautetta, huolehdittava tiedottamisesta ja yhteistyön toimivuudesta ja luotava yksilöllinen ja tehokas palkitsemisjärjestelmä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 92-93.) Juutin näkemyksen mukaan motivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monimutkaisella tavalla (Juuti 1992, 31).

Viitalan mukaan motivaatioon vaikuttavat positiivisesti työelämässä:

- selkeä tavoite, joka on tiedossa, mahdollinen saavuttaa ja mitattavissa
- tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja suoritetaan säännöllisesti
- palaute, joka on avointa, välitöntä ja kohdistuu toimintaan ja tuloksiin
- ohjaava tuki, joka perustuu luottamukseen on pääasiassa positiivista
- kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, joka perustuu suoritukseen ja/tai tulokseen
- työ itsessään, joka on itsenäistä, tarpeeksi vaihtelevaa ja vaativaa
- sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden.

(Viitala 2004, 162.)

Työtä muotoilemalla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti mm. seuraavin keinoin: *yhdistämällä peräkkäisiä työvaiheita* niin, että syntyy mielekäs työkokonaisuus. *Muodostamalla mielekkäitä työkokonaisuuksia* eli työntekijä valmistaa koko tuotteen tai selvän osakokonaisuuden alusta loppuun ja vielä tarkistaa lopputuloksen. Tämä tuottaa palautetta työn tuloksista ja onnistumisen ja pätemisen tunteen. *Omatahtisen työskentelyn salliminen* tyydyttää itsenäisyyden tarpeita. *Vapaavalintaisen työmenetelmän hyväksyminen*, eli työntekijälle annetaan vapaus valita työmenetelmänsä, tämä antaa työntekijälle vaikuttamisen tunteen. *Työntekijän suunnittelutehtävien lisääminen* antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja auttaa tyydyttämään pätemisen, itsenäisyyden ja vallan tunteen. *Valvonta tehtäviä lisäämällä* annetaan työntekijälle mahdollisuus arvioida omaa työtään ja se kehittää työntekijän itsetuntoa ja vastuuntuntoa. *Itseohjautuvia työryhmiä muodostamalla* annetaan työntekijöille aikaisemmin esimiehille kuuluneita tehtäviä kuten suunnittelua ja valvontaa. Tällä tavalla työntekijät saavat lisää itsenäisyyttä ja vastuuta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 77-78.)

Peltonen ja Ruohotie kuvailevat työmotivaation ongelmia. Siitä miten työaika sujuu, riippuu suurissa määrin elämän ilo ja onni. Kyse ei siis ole vain palkan avulla saatavasta hyvinvoinnista ja elintasosta, vaan myös elämisen tasosta työympäristössä. Jos työ on pakkoa, se ei maistu elämältä, vaan on henkisesti raskasta. Jos emme edes hetkittäin voi kokea työtämme kutsumuksena, olemme väärässä työssä tai suhtaudumme työhömme väärin. Tässä tapauksessa pitäisi etsiä, missä on vika, ja löytää keinot tilanteen ratkaisemiseksi. Nämä tapaukset vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13.)

3.5.4 Palkitseminen motivaatiokeinona

Eräät motivaatioteoriat aliarvioivat palkkakannusteen merkitystä. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo katoaa sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tunne on saatu tyydytettyä. Teorian mukaan palkka nähdään siis pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. Viime vuosikymmenten aikana on kuitenkin ilmestynyt monia tutkimuksia palkan vaikutuksesta motivaatioon ja suoriin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

Palkitsemisen keinoja on useita. Seuraavassa muutamia:

- palkka ja palkkiot esim. keksintö- ja kannustepalkkiot ja voitto-osuudet
- muut rahanarvoiset etuudet kuten puhelin, työsuhdeauto ja –asunto, edustustili, ulkomaanmatkat, taloudellisesti tuetut harrastukset, terveyspalvelut
- viestitetty kiitos ja arvostus
- luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus ja mahdollisuus
- joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan, ja –tapojen suhteen
- lisähaasteet ja vastuut.

(Strömmer 1999, 270.)

Palkitseminen voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. *Sisäiset palkkiot* liittyvät työn sisältöön, kuten monipuolisuus, haasteellisuus, mielekkyys ja onnistumisen kokemukset. Sisäiset palkkiot ovat yksilön itsensä välittämiä ja tyydyttävät usein ylemmän asteen tarpeita, joita ovat mm. pätemisen tarve ja itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarve. Sisäiset tarpeet ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa esim. tyytyväisyytenä tai työn ilona. *Ulkoiset palkkiot* ovat johdettavissa työympäristöstä, kuten palkka, ulkopuolinen tuki, kiitos tai tunnustus sekä osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä ja tyydyttävät alemman asteen tarpeita esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve ja ravinnon tarve. Ulkoiset tarpeet ovat luonteeltaan objektiivisia ja esiintyvät esineiden ja tapahtumien muodossa, kuten mm. raha ja kannustava tilanne. (Peltonen & Ruohotie 1991, 30.)

Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Rahalla ei siis tyydytetä perustarpeita tai lisätä taloudellista turvallisuutta. Sen avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkan avulla voidaan tyydyttää myös suoritustarvetta; kun palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta, ja niin se saattaa lisätä myös ihmisen sisäistä motivaatiota. Palkkauksen merkitys motivaatiotekijänä vaihtelee ja on riippuvainen mm. yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkka näyttää olevan tärkeä kannuste etenkin matalapalkkaisille työntekijöille, koska se tyydyttää heidän perustarpeensa. Palkalla on toisaalta myös merkitystä korkeapalkkaisille työntekijöille, koska se osittain tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

Tehokasta palkkausjärjestelmää luotaessa on syytä tuntea, miten palkkakannuste vaikuttaa eri henkilöihin ja henkilöryhmiin. Palkkakannusteen avulla on mahdollista lisätä tuottavuutta. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että palkka on tärkeä kannuste, mikäli se sidotaan suoriin tuloksiin. Tuottavuuden näkökulmasta suorituspalkka on siis aikapalkkaan verrattuna tehokkaampi. Tehokkaan palkkausjärjestelmän tunnusmerkkejä ovat tuottavuutta edistävät palkka-perusteet ja oikeudenmukaisiksi koetut palkkasuhteet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 45-46.) On olemassa useita erilaisia palkkajärjestelmiä. Näitä ovat mm. aikapalkka, ryhmäpalkka, suorituspalkka, urakkapalkka ja tulospalkka. (Strömmer 1999, 279.)

Timo Holtari listasi tärkeitä asioita palkitsemisen onnistumisen kannalta:

- Varmista, että palkitseminen tukee strategiaa.
 - Huolehdi siitä, että palkitseminen toimii. Huolehdi, että sillä saadaan aikaan toivottuja vaikutuksia ja että se edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.
 - Palkitsemisjärjestelmä ei onnistu automaattisesti. Hyväkin järjestelmä toimii hyvin vasta, kun viestintä on kunnossa, kun pelisäännöistä ei luisteta ja kun johto on rehdisti ja tosissaan hommassa mukana.
 - Palkitsemispolitiikan tulee olla henkilöstön hyväksymää. Tärkeintä on, että se koetaan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena.
 - Esimiehillä on ratkaiseva asema palkitsemisessa. Heitä pitää kouluttaa ja tukea palkitsemisen hallitsemiseksi.
 - Aina tulisi pyrkiä maksamaan markkinapalkkaa. Ei kannata yrittää korvata eduilla palkan puutteita.
 - Käytä sekä pitkäjänteistä ja hidasta, että spontaania ja nopeaa palkitsemista.
 - Ota huomioon ja hallitse kustannukset. Parhaat palkitsemistavat ja edut voivat maksaa yllättävän vähän.
 - Kannattaa ottaa huomioon yksilöllisyys ja valinnanvara palkitsemistapojen päätöksessä, mutta toisaalta ei pidä rakentaa liian monimutkaista järjestelmää.
 - Kiitos, tunnustus, arvostus ja palaute ovat tärkeimmät palkitsemisen keinot.
- (Holtari 2004.)

Palkkaus on oikeudenmukainen, jos työntekijä havaitsee tasapainon oman ja muiden (vertailuryhmän) panos-tuotos-suhteen välillä. Eräiden tutkimusten mukaan koettu palkkauksen oikeudenmukaisuus vaikuttaa palkkausjärjestelmän tehokkuuteen enemmän kuin palkan sitominen suoritukseen. Jos työntekijä havaitsee panos-tuotos-suhteen olevan epätasapainossa, hän kokee palkan epäoikeudenmukaiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 49.) Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät selkeät pelisäännöt luovat työntekijöille turvallisuudentunnetta ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkajärjestelmä on työpaikan ilmapiirille tärkeä. Huonoksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka tuottaa työyhteisölle monenlaisia häiriöitä: laimeaa innostusta työn kehittämiseen, ristiriitoja, valituksia ja haitallista vaihtuvuutta. Oikeudenmukaisella palkkauksella on keskeinen merkitys motivaatiotekijänä. (Strömmer 1999, 272.)

Peltosen ja Ruohotien mukaan tyytymättömyys palkkaan voi johtaa jopa moniin käyttäytymishäiriöihin. Tyytymättömyydestä voi seurata mm. lakkoilua, runsaita poissaoloja ja alhaista työmoraalia. Tämä kaikki näkyy tietysti myös alhaisena tuottavuutena. Tyytymättömyys palkkaukseen voi lisäksi vaikeuttaa uusien suunnitelmien toteuttamista: kun ihmiset eivät ole tyytyväisiä palkkaansa, he eivät myöskään hyväksy erilaisia motivaatiota lisääviä ohjelmia, kuten työn laajentamista, työn rikastamista ja tavoitejohtamista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 46.)

3.6 Työstressi

Stressi määritellään Factumin Uudessa tietosanakirjassa seuraavanlaisesti:

Alk. ruumiillinen ja henkinen rasitus, johon elimistö reagoi rasituksen aiheuttajan laadusta riippumattomalla yleisellä puolustusmekanismilla sopeutuakseen rasitustilanteeseen. Nyk. stressillä tarkoitetaan yksilön ja ympäristön välisen ristiriitatilanteen aiheuttamaa rasitusta, joka häiritsee yksilön ruumiillista ja henkistä hyvinvointia. Stressiä aiheuttavat mm. alituinen kiire, sopimaton työ ja työttömyys, melu, liiallinen vastuu, perheongelmat ja äkilliset elämänmuutokset. (Factum Uusi tietosanakirja 7 2005, 76.)

Aallon mukaan stressi voidaan määritellä eräänlaiseksi paineiden aiheuttamaksi hälytystilaksi tai yksilön reaktioksi sitä uhkaavaa stressitekijää vastaan. Stressiä syntyy, kun paineet kasva-

vat liian suuriksi. Reaktio on Aallon mukaan täysin terveellinen, kunhan se on aiheellinen ja kestää rajallisen ajan ja jos pystymme käyttämään stressin aiheuttaman ”taistelutilan” hyödyksemme. (Aalto 2006, 28.) Stressi pitkään jatkuessaan on vakava uhka terveydelle ja työkyvylle ja johtaa usein lopulta työuupumukseen. Työuupumus on nimensä mukaisesti työhön liittyvästä pitkäaikaisesta stressistä johtuva oireyhtymä, joka ilmenee sekä väsymyksenä että kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon laskuna. Työuupumus on nykypäivänä yleinen ongelma ja se onkin lisääntynyt viimeisen 10 - 20 vuoden aikana paljon. Tämä johtuu pitkälti siitä, että työelämä on muuttunut aina vaan kiireisemmäksi ja vaativammaksi. ja tilastojen valossa lievästä työuupumuksesta kärsii jopa 25% ja vakavasta työuupumuksesta 3% työntekijöistä. (Kasslin-Pottier 2009, 64-65, 72.)

3.6.1 Stressin aiheuttajat

Työstressi aiheutuu osittain työstä, työympäristöstä sekä osittain yksilön omasta asennoitumisesta ja stressinsietokyvystä ja stressinhallintataidoista. Lyhytaikainen stressi kunnollisella palautumisajalla ei ole terveydelle haitallista, vaan haitallista on stressi jossa tilanne vain jatkuu, toistuu ja kasautuu. Jatkuva stressi johtaakin usein työuupumukseen. Kuormittava, stressiä aiheuttava tilanne liittyy usein työntekijän kokemaan ristiriitaan tai epäsuhtaan oman itsensä sekä vallitsevan ympäristön välillä. Kuormituksen aiheuttaa se, että yksilön kyvyt tai odotukset eivät ole tasapainossa toimintaympäristön vaatimusten kanssa. (Kasslin-Pottier 2009, 73.)

Yksittäisiä syitä stressin aiheuttajiksi ovat mm. se, että työntekijällä on lähes olemattomat vaikutusmahdollisuudet työtilanteeseensa. Tällaisen tilanteen voi aiheuttaa esimerkiksi se, että koko työprosessi hidastuu vaikkapa hitaan ja oikuttelevan kopiokoneen takia. Alhainen palkkaus voi olla myös yksi stressin aiheuttajista. Jos työntekijä kokee, ettei hänelle makseta työpanostaan vastaavaa palkkaa, tai jos työntekijällä on suuria pakollisia rahallisia menoja kuten työkyvytön puoliso ja perhe. (Sehnert 1982, 34-35.) Kuormitusta aiheuttaa siis yksilön tunne siitä, että hänen omat panoksensa ovat suuremmat, kuin niistä saatava tuotos. Naisilla erityisesti työn ja perheen yhteensovittaminen saattaa aiheuttaa kuormitusta. (Kasslin-Portier 2009, 73.) Riittämätön valmennus ja ohjaus saattaa olla myös yksi stressin aiheuttaja. Kokematto-

malle työntekijälle riittämättömät ohjeet tai riittämätön työhön perehdyttäminen saattavat aiheuttaa suurta stressiä. (Sehnert 1982, 35.)

Monet stressaavat itseään vapaaehtoisesti. Monelle stressistä onkin tullut elämäntapa ja heidän tulee osoittaa tehokkuutensa touhuamalla jatkuvasti jotakin. Kukaan meistä ei kuitenkaan ole mikään Duracell-pupu ja jokaisen sietokyky on rajallinen. (Siimes 2008, 16.)

On helppoa syyttää muita ihmisiä oman stressinsä aiheuttajaksi. Monilla työpaikoilla töitä on liikaa ja esimiehet tarjoavat töitä niille, jotka haluavat antaa itsestään tehokkaan kuvan. Tähän stressiansaan ajautuvatkin helposti ahkerat, kiltit ja lojaalit ihmiset. Useasti tällaisia töitä vastaanotettaessa pelätään myös työpaikan menettämistä. (Siimes 2008, 17.) Ihmiset, jotka uskovat pystyvänsä itse vaikuttamaan asioiden kulkuun, stressaavat vähemmän kuin henkilöt, joilla tällaista hallinnan tunnetta ei ole. Silti liian stressaavissa olosuhteissa alkaa työn hallinta kärsiä myös työntekijöillä, jotka ovat aikaisemmin suoriutuneet työstään erinomaisesti. (Nummelin 2008, 70-71.) Vaativa työ ei sinänsä uuvuta, jos työntekijä tuntee, että voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työnsä sisältöön ja sen suoritustapaan. Myös työyhteisöltä ja esimieheltä saatu tuki vähentää työn kuormituksen aiheuttamia haittoja. (Kasslin-Pottier 2009, 74.)

Kaikilla ihmisillä on jossain elämänsä vaiheessa suuria elämänmuutoksia. Näissä tilanteissa vahvinkin ihminen stressaantuu. Toiset kokevat nämä muutokset nopeasti ohimenevinä, kun taas toiset menettävät elämänhallintansa pitkäksi aikaa. Ne jotka hyväksyvät muutokset, pärjäävät todennäköisesti paremmin ja stressi jää ohimeneväksi vieraaksi. Ihmissuhteet ja ihmisten kanssakäyminen on välttämätön osa elämää. Jokainen ihminen tarvitsee toisen ihmisen tukea voidakseen elää tasapainoista elämää. Siksi hyväksytyksi ja ymmärretyksi tuleminen on tärkeää. Ristiriitatilanteet aiheuttavat jokaiselle stressiä. Ne jotka jäävät näissä tilanteissa puolustus- ja kyttäysasemiin stressaantuvat sitä enemmän mitä pidempään tilanne jatkuu. (Siimes 2008, 20-21.)

”Työttömyyden odotetaan nousevan 10 %:iin ensi vuonna. Stora Enso irtisanoo 200 työntekijää. Telia Sonera aloittaa yt -neuvottelut.” Tällaiset uutiset ovat viime vuoden aikana olleet arkipäivää. Tämänhetkinen talouden laskusuhdanne on omiaan lisäämään stressiä. Ihmisiä

lomautetaan ja irtisanotaan jatkuvasti. Kun lomautuksien ja irtisanomisten pelkoon lisätään vielä ihmisten ennennäkemättömän suuret asuntolainat, niin stressin todennäköisyys lisääntyy entisestään.

3.6.2 Stressin oireet

Jokainen ihminen reagoi omalla yksilöllisellä tavallaan stressiin. Stressaantuneen ihmisen biologinen puolustusjärjestelmä heikkenee ja altistaa erilaisille stressin oireille ja sairauksille. (Nummelin 2008, 75.) Yksilön stressin sietokyky vaihtelee niin fyysisellä kuin henkiselläkin tasolla. Myös elimistön reagointi stressiin on yksilöllistä. Perinnöllisyydellä on myös oma merkityksensä, ja tautiryhmästä riippuen sen merkitys voi olla kaikista suurin. (Kasslin-Pottier 2009, 75.)

Stressin aiheuttamia haitallisia oireita psyykkisissä toiminnoissa, käyttäytymisessä ja elimistön toiminnoissa ovat mm:

- pettymyksen tunteet, masentuneisuus, ärtyneisyys, ahdistuneisuus, rauhattomuus
 - väsymys, haluttomuus, aloitekyvyttömyys
 - keskittymisvaikeudet, hajamielisyys, muistamattomuus, ajatussisältöjen kapeutuminen ja laadullinen muuttuminen
 - itseluottamuksen heikkeneminen, vieraantuminen
 - alkoholin ja tupakan liiallinen käyttö, alentunut sosiaalinen aktiivisuus, työstä poissaolo ja velvollisuuksien lykkääminen, perhe-elämän ja ihmissuhteiden vaikeudet, yksinäisyys, vetäytyminen
 - verenpaineen muutokset, ruokahaluttomuus, unettomuus, kivut ja säryt.
- (Kalimo 1987, 72.)

Stressin hälyttäviä fyysisiä oireita ovat myös pahoinvointi, huimaus, ripuli, silmien ja pään särkeminen sekä ummetus. Näiden lisäksi myös hermostunut käytös kuten kynsien pureskelu,

sormien ja jalkojen naputtelu sekä hartioiden vetäminen korviin ovat stressioireita. (Aalto 2006, 29.)

3.6.3 Stressin ehkäisy

Ihminen, joka huolehtii hyvinvoinnistaan, selviää paremmin arjen haasteista. Itsestään huolehtiminen on käytännössä rentoutumista, riittävää nukkumista, terveellistä syömistä, fyysisen kunnon ylläpitämistä, hauskanpitoa ja mieluisten asioiden harrastamista. Kun voimavarat ovat kohdallaan, työntekijä pystyy näkemään omat rajansa selkeämmin. Hyvinvoiva ihminen tietää, mitä on hyvä olo. Tällöin hän myös tunnistaa stressin merkit paremmin, mikä on stressin hallinnan avaintaito. Kun hyvinvoiva ihminen on tunnistanut stressin ensioireet, hän osaa hölmentää tahtiaan, rentoutua ja saa palautettua tasapainonsa. Ihmisen onkin hyvä varata itselleen loppoaikaa eli uudistumisaikaa, joka auttaa lataamaan energia-akkuja. (Nummelin 2008, 92.)

Sehnertin mukaan keinoja stressin ehkäisyyn ovat mm. työn ja elinympäristön muuttaminen eli mitä enemmän on mahdollisuuksia vaikuttaa työ- ja elinympäristöön, sitä vähemmän ihminen tuntee stressiä. Ihmisen tulisi myös ymmärtää tunteitaan. Meillä on tapana syyttää muita ihmisiä ja olosuhteita siitä, että olemme vihaisia ja ahdistuneita. Ulkopuoliset tekijät eivät kuitenkaan Sehnertin mukaan synnytä stressiä, vaan omat aistimuksemme, jotka ruhjovat ja viiltelevät tunne-elämäämme. Yksi keino on myös turvata henkiset tarpeet, eli stressin hallitsemiseksi tehtyjen toimenpiteiden täytyy olla kokonaisvaltaisia. Meidän tulee aina ottaa huomioon se, että meillä on sekä henkiset että fyysiset tarpeet. (Sehnert 1982, 70-71.)

Aallon näkemyksen mukaan seuraavat ohjeet voivat auttaa kohti stressittömämpää elämäntapaa:

- Koeta vähentää kiirettä ja stressin aiheuttajia
- Opettele sanomaan EI!
- Tavoittele kohtuullisuutta, äläkä vaadi itseltäsi täydellisyyttä
- Lopeta muiden asioista huolehtiminen ja vältä tarpeetonta murehtimista

- Keskity välillä itseesi ja toteuta pieniäkin haaveitasi
- Nauti muiden seurasta äläkä erakoidu
- Keskity välillä itseesi, tunteisiisi ja tarpeisiisi
- Opettele irrottautumaan työstä ja tee selvä ero työ- ja vapaa-ajalle
- Jaa vastuuta ja käytä aikaa myös opiskeluun sekä itsesi kehittämiseen
- Liiku ja pidä huolta kunnostasi
- Syö säännöllisesti ja terveellisesti
- Tee tarvittavat muutokset ja pysy aikomuksissasi!

(Aalto 2006, 33.)

Asioiden ennakkoinnilla ja aikataulujen suunnittelulla voi välttyä myös stressiltä. Asioiden jättäminen viime tinkaun, huono valmistautuminen ja liian tiukat aikataulut ovatkin omiaan lisäämään stressiä. (Aalto 2006, 33.)

3.7 Työssä ja työyhteisössä oppiminen

Kauhasen mukaan henkilöstön kouluttaminen tarkoittaa nykyisin yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä sekä lisäämistä erilaisten koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden avulla. Suurimmat koulutustarvetta aiheuttavat tekijät ovat nykypäivänä nopeasti kehittyvä teknologia ja kansainvälistyvä kilpailu. Monilla aloilla teknologia saattaa uusiutua muutamassa vuodessa. Yhtä nopeasti tulisi tällöin uusiutua niiden ihmisten osaamisen, jotka suunnittelevat, kehittävät, valmistavat ja markkinoivat tuotteita ja palveluita. (Kauhanen 1993, 73-74.)

Järvensivu haastatteli yritysjohtajia ja haastattelussa ilmeni, että yrityksissä painotetaan hyvin paljon työssä oppimista. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että suurin piirtein koko työvoima on työpaikalla koulutettava uudelleen jossain vaiheessa. Yritysten edustajat painottivat kokonaisvaltaisen kehittämisen tärkeyttä. Yrityksen tilanteen huomioiva laaja kehittämistoiminta koetaan tärkeäksi perustaksi kaikelle kouluttamiselle. (Järvensivu 2004, 5-6.)

Koulutus voi parhaimmillaan tukea tehokkaasti muutosprosesseja ja toimia yhteisen kehittämistyön tilana. Lisäksi koulutuksella on merkittävä tehtävä tauon luojana hektiseen työntekoon. Toisaalta koulutuksella voidaan pyrkiä muuttamaan henkilöstön asenteita ja tuottamaan oikeutusta muutoksille, jotka eivät ole kaikkien henkilöstöryhmien intressien mukaisia. (Järvensivu 2006, iii.)

Järvensivu sanoo, että työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen vaikuttavat tutkimusten mukaan seuraavat tekijät:

- työtehtävät (sopiva haasteellisuus, monipuolisuus, riittävän ”kokonaisia” ja pitkä syklisiä tehtäviä)
- työprosessi (formalisoinnin tapa ja aste, työnjako, käsitys työprosessin kokonaisuudesta)
- osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet (mm. tehtävien järjestykseen ja rasittavuuteen, menetelmiin)
- autonomian aste (vastuu ja valta: oma tila)
- vuorovaikutusmahdollisuudet (oma ja muut ryhmät, esimiehet ja johto, asiakkaat, yhteistyötahot)
- ongelmatilanteiden käsittelykäytännöt sekä kehittäminen (organisatoriset ratkaisut ja aika)
- palaute ja tuki (esimiehiltä, työtovereilta ja asiakkailta)
- arviointi ja reflektointi (aika ja arvostus)
- odotukset (liittyen suoritukseen, edistymiseen ja rooliin)
- luottamus ja sitoutuminen (ryhmään, työpaikkaan)
- työehdot (palkka, työaika ja mahdollinen määräaikaisuus)
- työn merkitykseen ja tulokseen liittyvän tiedon saatavilla olo.

Jos työpaikkakoulutuksella halutaan luoda työntekijöille jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia, tulisi koulutuksen jollain tavoin pureutua listan tekijöihin. (Järvensivu 2006, 100-101.)

3.7.1 Koulutus- ja kehittämismenetelmät

Tavallisimmin henkilöstön kehittäminen ja koulutus tapahtuu työnantajan järjestämissä tai kustantamissa erityyppisissä koulutustilaisuuksissa joko yrityksen tiloissa tai sen ulkopuolella. Näissä tilaisuuksissa henkilöillä on mahdollisuus hankkia uusia ideoita, tietoja ja taitoja työsäään sovellettaviksi sekä solmia hyödyllisiä kontakteja muiden kurssilaisten kanssa. Näistä asioista muodostuu koulutustilaisuuksien tärkeä anti. (Kauhanen 1993, 76.) Työpaikalla tapahtuvalla koulutuksella voidaan tavoitella ja saada aikaan joko lähinnä kertaluonteista vaikutusta tai sillä voidaan avata mahdollisuudet jatkuvalla työssä oppimiselle ja kehittämistoiminnalle (Järvensivu 2006, iii). Jos työpaikkakoulutuksella halutaan saada aikaan pysyvämpi vaikutus työpaikan ja työntekijöiden oppimiselle ja innovaatiotoiminnalle, erittäin keskeiseksi muodostuu työpaikkakoulutuksen ja työprosessin sekä työn organisoinnin välinen yhteys (Järvensivu 2006, 100).

Koulutustilaisuudet eivät suinkaan ole ainoa keino henkilöstön kehittämiseen, vaikka näin usein yleisesti ymmärretään ja uskotaan. Muita henkilöstön kehittämiskeinoja ovat muun muassa:

- ryhmä- ja projektityöskentely
 - tehtäväkierto
 - sijaisuudet
 - urakierto
 - opintomatkat
 - osallistuminen järjestötoimintaan
 - koulutustehtävissä toimiminen
 - itseopiskelu
 - työnopastus ja itse työn tekeminen
 - koti- ja ulkomaisten ammattilehtien ja –kirjallisuuden lukeminen
- (Kauhanen 1993, 77.)

Henkilöstön kehittämiskeinoja siis löytyy todella runsaasti, osa niistä tosin edellyttää, että koko yrityksessä on tietyt periaatteet (esimerkiksi itseopiskelun tukeminen) niiden toteuttamiseksi.

si, mutta useat niistä ovat esimiehen itse päätettävissä ja asianosaisen henkilön itse valittavissa. Monet näistä keinoista ovat kaiken lisäksi tehokkaita ja halpoja varsinaisiin koulutustilaisuuksiin verrattuna. Henkilön koulutusmenetelmän valintaan vaikuttavat henkilön itsensä motivaatio sekä käytettävissä oleva aika ja raha. (Kauhanen 1993, 77.)

Yksi henkilöstön kehittämiskeino on myös tiimioppiminen. Keskeinen ajatus tiimityössä on se, että nimetty tiimi hoitaa hyvin itsenäisesti ja vastuullisesti heille nimetyn tehtävän tai työkokonaisuuden. Tiimien ajatellaan parantavan työn tehokkuutta ja laatua, vähentävän organisaatiossa tapahtuvaa byrokratiaa ja lisäävän sen joustavuutta, kasvattavan työn mielekkyyttä ja itsenäisyyttä sekä vahvistavan henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. (Järvinen 2000, 83.) Tiimien muodostaminen ei kuitenkaan saa olla itsessään päämäärä, sillä ne toimivat vain, jos niillä on selkeä tehtävä organisaation toiminnassa. Monitaitoiset tiimit pystyvät tehokkaaseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, jolloin myös yksilöiden taidot kehittyvät. Tiimit tuleekin muodostaa toisiaan täydentävien taitojen eikä persoonallisten ominaisuuksien perusteella. Taitoja tarvitaan ongelmanratkaisuun, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on uusien taitojen oppiminen muilta tiimiläisiltä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 107.)

3.7.2 Koulutuksen ja kehittämisen suunnittelu

Kun yrityksessä on todettu henkilöstön kehittämistarve, seuraava vaihe on kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Pienissä yrityksissä esimies hoitaa yleensä yksin tämän vaiheen, kun taas suuremmissa yrityksissä on apua saatavissa henkilöstö- ja koulutusasioiden ammattilaisilta. Koulutuksen suunnitteluun vaikuttaa monet tekijät. Tärkein asia on kuitenkin se, että henkilöstön kehittäminen ja koulutus lähtee niistä todellisista tarpeista, joita yrityksellä ja sen henkilöstöllä on. (Kauhanen 1993, 77.) Koulutuksen tavoitteen asettelu tuleekin olla selvillä kun koulutusta aletaan suunnitella (Järvensivu 2006, 53).

Koko henkilöstön koulutuksen suunnittelu on hyvin monimuotoinen asia, useasta eri syystä. Koulutus- ja kehittämistarpeet ovat nykyisin yhä moninaisemmat ja yksilöllisemmät. Toisaalta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tiettyjen uusien asioiden nopea sisään ajaminen

edellyttää lähes koko henkilöstön kouluttamista samansisältöisesti ja vielä lähes samanaikaisesti. Tällaisia uusia asioita voivat olla esim. uusi markkinastrategia tai uusi tuotestrategia. Ammatillisen koulutuksen suunnitteluvastuu on yleensä linjaorganisaatiolla ja siellä tietenkin esimiehillä. Kun taas ylimmän ja keskijohdon kehittämisen vastuu on organisaation ylimmällä johdolla. Ylin johto voi käyttää apunaan henkilöstövoimavarojen ammattilaista konsernijohdossa. (Kauhanen 1993, 77-78.)

Nykyään varsinkin korkeakoulututkinnon suorittaneen henkilöstön joukossa on yleistynyt käsitys siitä, että vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä on kuitenkin loppupeleissä heillä itsellään. Sillä he itse joutuvat joka tapauksessa kokemaan seuraukset, jotka aiheutuvat ammattitaidon vanhenemisesta. Tämän takia henkilöstön tulisi aktiivisesti tarkastella omia kehittämistarpeitaan ja tarpeen havaitessaan tehdä ehdotuksia esimiehille niiden tyydyttämiseksi. (Kauhanen 1993, 78.)

3.7.3 Koulutuksen ja kehittämisen toteutus

Henkilöstön koulutus ja kehittäminen toteutetaan yleensä esimiehen päätöksellä kulloinkin parhaiten tilanteeseen sopivalla tavalla. Kehittämisen toteutuksessa on viime aikoina voimistunut menettely, jossa yritys itse määrittelee koulutustapahtuman tavoitteen, suunnittelee tapahtuman joko yksin tai ulkopuolisen konsultin avulla ja hankkii parhaat katsomansa luennoitsijat tilaisuuteen. (Kauhanen 1993, 78.)

Haittana räätälöidyissä koulutustapahtumissa on se, että osanottajien kokemusten ja mielipiteiden vaihto rajoittuu samaan organisaatioon. Räätälöidyn ratkaisun etuina taas perinteiseen yleiseen ulkopuoliseen koulutustilaisuuteen verrattuna ovat ainakin seuraavat asiat:

- tilaisuus on yrityksen tarpeisiin räätälöity sekä luentojen että harjoitusten osalta
- osallistujat oppivat tuntemaan yrityksensä eri osa-alueita ja synergiamahdollisuuksia
- tilaisuus voidaan toteuttaa tiiviisti (esim. aamusta iltaan tai viikonloppuisin)
- yritys pystyy lyhyessä ajassa kouluttamaan suuren määrän henkilöitä

- koulutus vahvistaa yrityskulttuuria ja sitoutumista yhteisiin päämääriin ja arvoihin
 - kokonaiskustannukset ovat usein pienemmät kuin saman henkilömäärän kouluttaminen ns. yleisillä kursseilla
 - koulutus voidaan toteuttaa yrityksen omissa tiloissa
- (Kauhanen 1993, 78-79.)

Muitakin keinoja koulutuksen toteuttamiseen löytyy. Opintovapaajärjestelmän tarkoituksena on parantaa työelämässä toimivien koulutusmahdollisuuksia. Työntekijällä, jonka päätoiminen suhde samaan työnantajaan on kestänyt vähintään vuoden, on oikeus saada opintovapaata. Opintovapaoikeuden enimmäismäärä saman työnantajan palveluksessa on yhteensä kaksi vuotta viiden vuoden aikana. Opintovapaan etuna on, että henkilö voi keskittyä täysin opiskeluun, kun samaan aikaan ei tarvitse keskittyä työhön. (Kauhanen 1993, 82.)

Monissa yrityksissä on luotu järjestelmiä, joilla tuetaan henkilöstön omatoimista, pääasiassa vapaa-ajalla tapahtuvaa kouluttautumista. Tämä tukeminen toteutetaan esimerkiksi korvaamalla opintokustannuksia tai antamalla palkallista vapaata lähiopetus- ja tenttipäiviksi. Itseopiskelun tukeminen on yrityksille halpa ja tehokas tapa toteuttaa kannustavaa henkilöstöpolitiikkaa ja nostaa henkilöstön osaamisen tasoa. (Kauhanen 1993, 82.)

Viime vuosina on yleistynyt yhteistyö yritysten ja oppilaitosten välillä. Varsinkin suurimmat yritykset tekevät yhteistyötä teknillisten oppilaitosten ja korkeakoulujen kanssa oman henkilöstönsä jatkokoulutuksen järjestämiseksi. Tässä mallissa yritys määrittelee, mitä opiskellaan, kuka opiskelee ja missä opiskellaan. Oppilaitos määrittelee, miten opiskellaan, millä tasolla ja mitä teoreettisia aineita on suoritettava, jos haluaa tutkinnon. Luennot ja harjoitukset järjestetään yleensä työpaikalla. Opinnäytteet tehdään työhön liittyvistä aiheista, mielellään tutkimusprojekteista. Yritys maksaa kustannukset ja antaa osan työajasta opiskeluun. Kokemukset tästä yhteistyöstä ovat olleet positiivisia. (Kauhanen 1993, 82-83.)

4 SCANCOOLIN TYÖTYYTYVÄISYYDEN KARTOITUS

4.1 Taustatietoa yrityksestä

Kokkolalainen Oy Scancool Ab on Suomen johtavia kylmätekniiikan asiantuntijoita. Yrityksen perustoimintaa on isompien kylmälaitoksien toimittaminen ympäri Suomea ensisijaisesti elintarviketeollisuudelle. Scancool tarjoaa myös kiinteistöjen jäähdytys- ja ilmastointiratkaisuja niin julkisrakennuksiin, konttoreihin, kauppoihin kuin kotitalouksiinkin. (Kosek 2008.)

Scancoolilla työskenteli vuoden 2008 lopussa 51 työntekijää. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2008 noin 11 miljoonaa euroa. Tällä liikevaihdolla kehitystä tuli viime vuoteen nähden 21,1 %. Tilikauden tulos oli vuonna 2008 133 000 euroa. Scancoolin kehitys on ollut melko vauhdikasta, sillä esim. vuodesta 2004 vuoteen 2008 liikevaihto lähes kaksinkertaistui. (Suomen Asiakastieto 2009.)

4.1.1 Historia

Kylmäosaamista on kerrytetty aina vuodesta 1984 lähtien, jolloin Veljekset Andersson perustivat Kokkolan Kylmähuolto Oy:n. Noista ajoista lähtien yrityksen perustoiminta on pysynyt lähestulkoon samanlaisena. Tuolloin suurimmat asiakasryhmät olivat rehusekoittamot ja elintarviketeollisuus Pohjanmaan rannikkoalueella. Kaupankylmällä oli silloin aika merkittävä osuus. Viimeisten kymmenen vuoden aikana toiminta on enemmän ja enemmän kääntynyt elintarviketeollisuuden suuntaan. Ihan viimeisten vuosien aikana rehusekoittamoala on jonkin verran supistunut eikä enää ole niin merkittävä kuin se on aikaisemmin ollut. (Kosek 2008.)

Seuraavassa Scancoolin päätapauksia vuosien varrelta:

1984 Veljekset Andersson perustivat Kokkolan Kylmähuolto Oy:n

1997 Oy Ahlskog Ab osti Kokkolan Kylmähuollon

1998 Laatustandardi SFS-EN 729-2 sertifioitiin

1999 Kokkosähkön toiminta ja kiinteistö ostettiin
 2000 Perustettiin toimipiste Pietarsaareen
 2000 Nimi muutettiin Oy Kylmähuolto Kylservice Ab
 2002 Perustettiin toimipiste Seinäjoelle
 2005 Perustettiin toimipiste Tuusulaan
 2005 Ostettiin Scancool Oy:n liiketoiminnot Tampereelta
 2006 Nimi muutettiin Oy Scancool Ab
 2006 Pääkonttori Kokkolassa uusiin toimitiloihin
 2007 Laatustandardi SFS-EN ISO 3834-2 sertifioitiin (päivitys SFS-EN 729-2)
 2008 Perustettiin uusi liiketoiminta, Industrial Heat (Teollisuuslämpöpumput).
 (Oy Scancool Ab 2009b.)

Nykyisin Oy Scancool Ab muodostaa konsernin yhdessä Oy Ahlskog Ab:n ja Oy Mesmec Ab:n kanssa. (Oy Scancool Ab 2009d.)

4.1.2 Toiminta

Scancoolin visio on olla johtava kokonaistoimittaja kylmä-alalla Suomessa. Toimintaideansa yritys määrittelee seuraavasti: ”kokonaistoituituksia hyvin hoidetulla jälkimarkkinoinnilla kylmäalalla”. Scancoolin perusarvot ovat rehellisyys ja uskottavuus, ammattitilpeys ja kehitysvalmius, innovatiivinen partneri, kustannustietoisuus ja ympäristön huomioonottaminen. (Oy Scancool Ab 2009c.)

Scancoolin kokonaisvaltainen palvelu tarjoaa kaikki kylmätekniikkaan liittyvät palvelut avaimet käteen –periaatteella suunnittelusta, valmistuksesta ja asennuksesta huoltoon saakka, sopimuksen mukaan(Oy Scancool Ab 2009a). Kyseinen toimiala on Suomessa varsin suppea, alalla on vain kaksi isoa, teollisuuskylmätekniikkaa hallitsevaa yritystä. Yrityksellä, joka pystyy toimittamaan kokonaisuuksia, on aivan erilainen asema kuin yrityksellä, joka pystyy toimittamaan vain osia. (Kosek 2008.)

Oy Scancool Ab:llä on toimipisteet Kokkolassa, Pietarsaassa, Seinäjoella ja Tuusulassa. Yrityksen toiminta-alue kattaa koko Suomen. Scancoolin asiakkaita ovat mm. isot lihanjalostamot, meijerit, panimot ja logistiikkakeskukset. Pohjoisin asiakas on Lapin Liha Rovaniemellä ja eteläisin Chips Ahvenanmaalla. Ja siltä väliltä suurempi elintarviketeollisuus Suomessa on ainakin joskus ollut Scancoolin asiakas tai osittain ostanut yritykseltä kylmään liittyviä palveluita. Kotimaisen asiakaskunnan lisäksi yrityksen asiantuntijat tekevät konsultointeja kylmäalan huippuosaamista vaativissa kohteissa ympäri maailman. (Kosek 2008.) Vaativat kansainväliset asiakkaat luottavat Scancoolin asiantuntijoiden lisäksi myös toimitusten varmuuteen ja laatuun (Oy Scancool Ab 2009a). Scancoolilla on myös suoranaisia kylmätekniikkaan liittyviä toimituksia ulkomaille, esimerkiksi jääratojen kylmätekniikkaa. Peruskylmäliiketoiminnan osalta on jonkin verran toimintaa Venäjällä, Valko-Venäjällä, Baltiassa sekä Ruotsinkin puolella.

Tulevaisuutta ajatellen Scancool lähti kolme vuotta sitten määrätietoisesti kehittämään omaa osaamistaan, laajentamaan toimintansa pohjaa sekä toimintaansa myös muualle päin Suomea. Vuonna 2006 yritys alkoi yhdessä Oy Snellman Ab:n kanssa pilotoimaan teollisuuslämpöpumpputekniikkaa. Scancool pystyy tuottamaan uudella teollisuuslämpöpumpputekniikalla erittäin hyvällä hyötysuhteella yli 80 –asteista vettä kustannustehokkaasti käyttäen kylmätekniikan osaamistaan. Lämpöpumpun avulla on mahdollista hyödyntää hukkaenergiavirtoja ja nostaa lämpötila sellaiselle tasolle, että kyseinen teollisuus pystyy sitä hyödyntämään itse tai sitten myymään energiaa ulos. Tällä tekniikalla teollisuuslaitokset voivat säästää jopa yli 80 prosenttia energiakuluistaan ja vähentää päästöjään saman verran. Teollisuuslämpöpumpputekniikka avaa Scancoolille isompia markkinamahdollisuuksia. Yrityksen tavoitteena on lähivuosina kasvattaa tästä uudesta liiketoiminta-alueesta merkittävää toimintaa ja tehdä siitä vienti- ja kasvutuote. (Kosek 2008.)

4.1.3 Tulevaisuus

Scancoolin tulevaisuus näyttää hyvältä, koska perinteisen kylmäliiketoiminnan tilauskanta on viimeisien vuosien aikana lisääntynyt ja oli huhtikuussa 2009 parasta, mitä se on koskaan ol-

lut. Lisäksi vaikka huollon osuus yrityksen liikevaihdosta on 20 - 25 prosenttia, niin se on tasaista, riskitöntä toimintaa. Vaikka suhdannekäyrä menisikin alaspäin, niin huollon osuutta voidaan lisätä ja voidaan ylläpitää yrityksen toimintaa sekä tehdä jopa tulosta, joskin pienemällä liikevaihdolla. Oy Scancool Ab:lle on Suomessa tullut kasvua ja on mahdollista tulla lisääkin, koska yrityksessä on erityisesti panostettu perusliiketoiminnassa osaamisen nostamiseen yhä korkeammalle tasolle. Isoimmat kasvumahdollisuudet ovat uudessa liiketoiminnassa, joskin yleisen suhdannetilanteen sekä energian hinnan kehittyminen on otettava huomioon. (Kosek 2008.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Teimme työtyytyväisyystutkimuksen Oy Scancool Ab:lle. Yrityksessä ei aivan vastaavaa tutkimusta ollut aikaisemmin tehty, joten toimitusjohtaja Jonny Asplund otti mielellään vastaan tarjouksemme tutkimuksen suorittamisesta.

Keskusteltuamme aineiston hankinnasta Asplundin kanssa päädyimme siihen, että toimitamme kyselylomakkeet palkkakuittien mukana jokaiselle työntekijälle maaliskuun lopussa. Päätimme vastausajaksi noin 2 viikkoa, joten tutkimuksen suorittamisajankohdaksi muodostui 30.3. – 14.4.2009. Kyselylomakkeen mukaan laitettiin valmiiksi maksettu palautuskirjekuori. Työntekijät vastasivat kyselyyn nimettömänä. Kyselylomakkeita postitettiin 51 kpl ja vastauksia saimme 20 kpl. Vastausprosentiksi muodostui 39,2 %, näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kaikkien monivalintakysymysten keskiarvo oli 2,99 asteikolla 1-4.

Kyselylomakkeesta (LIITE 1) tuli kaksisivuinen ja kyselylomakkeen mukana toimitettiin saattekirje, jossa kerrottiin hieman kyselystä ja siihen vastaamisesta. Kyselylomakkeen lopullinen ulkoasu ja kysymykset muodostuivat sekä tarkentuivat Jonny Asplundin ja opinnäytetyöohjaajamme Marko Ovaskaisen avulla. Kysely oli kvantitatiivinen, mutta sisälsi kuitenkin muutamia avoimia kysymyksiä. Tuloksien analysoinnissa käytimme SPSS- ja Excel-ohjelmia.

Lomakkeen alussa oli kysymyksiä, joilla selvitimme vastaajien taustatietoja, joita olivat ikä, koulutustausta ja viimeisen 2 vuoden aikana käydyt koulutukset ja kurssit pääammatillisen koulutuksen lisäksi. Tämän jälkeen selvitimme 40 monivalintakysymyksellä työntekijöiden mielipiteitä koskien työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä, yritystä ja työympäristöä, johtamista, tiedonkulkua, motivaatiota, työstressiä sekä työssä ja työyhteisössä oppimista. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-4. Asteikko suunniteltiin tarkoituksella siten, että vastaajan olisi otettava kantaa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Eli käytännössä jätimme yleisesti käytetyn viidennen ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon pois. Asteikon neljä vastausvaihtoehtoa olivat yhdestä neljään ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi sovimme Asplundin kanssa neljään mielestämme tärkeään kysymykseen tarkentavan avoimen kysymyksen, jossa työntekijät pystyivät omasanaisesti tarkentamaan mielipidettään. Kyselylomakkeen lopussa oli vielä tyhjiä rivejä, joille työntekijät pystyivät kirjoittamaan vapaita kommentteja, parannusehdotuksia, ruusuja sekä risuja. Kannattaa huomioida, kun käytössä on näin pieni asteikko (1-4), niin pienikin muutos keskiarvossa on merkityksellinen.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa käymme tutkimuksen tulokset läpi kysymys kysymykseltä. Jokaisesta monivalintakysymyksestä on tehty pylväsdiagrammi SPSS -ohjelmalla vastausten havainnollistamiseksi. Kannattaa kuitenkin huomioida, että kaikissa taulukoissa ei ole neljää pylvästä, sillä emme saaneet kohtaa, johon ei tullut vastauksia näkyviin diagrammiin. Tämä siitäkkin huolimatta, että yritimme kysyä asiasta muutamalta opettajalta, mukaan lukien SPSS -kurssin opettaja. Monivalintakysymyksiin, joissa oli mahdollisuus tarkentaa vastausta avoimessa kohdassa on avointen kysymysten vastaukset liitetty mukaan. Osa vastauksista tuli ruotsin kielellä, mutta tuloksien raportoinnissa ne on käännetty suomen kielelle. Aloitamme kuitenkin vastaajien taustatiedoilla.

4.3.1 Taustatiedot

Vastaajien ikä. Ensimmäinen taustatietokysymys kohdistui vastaajien ikään. Ikäjakama oli melko suuri, sillä nuorin vastaaja oli 21 vuotta ja vanhin 60 vuotta. Vastaajien keskiarvoksi saimme 39,95 vuotta.

TAULUKKO 1. Vastaajien ikä

Vastaajien ikä				
	Vastaaja	Pienin	Suurin	Keskiarvo
Ikä	20	21	60	39,95

Koulutustausta. Saimme vastauksia kaikkiin kohtiin, mutta enemmistö, eli puolet vastaajista omasi ammatillisen peruskoulutuksen.

TAULUKKO 2. Koulutustausta

Koulutustausta		
	Kpl	Prosenttia vastanneista
Perus-, kansa- tai keskikoulu	3	15,0
Ammatillinen peruskoulutus	10	50,0
Lukio	1	5,0
Opistotasoinen koulutus	1	5,0
Ammattikorkeakoulu	3	15,0
Yliopisto	2	10,0
Total	20	100,0

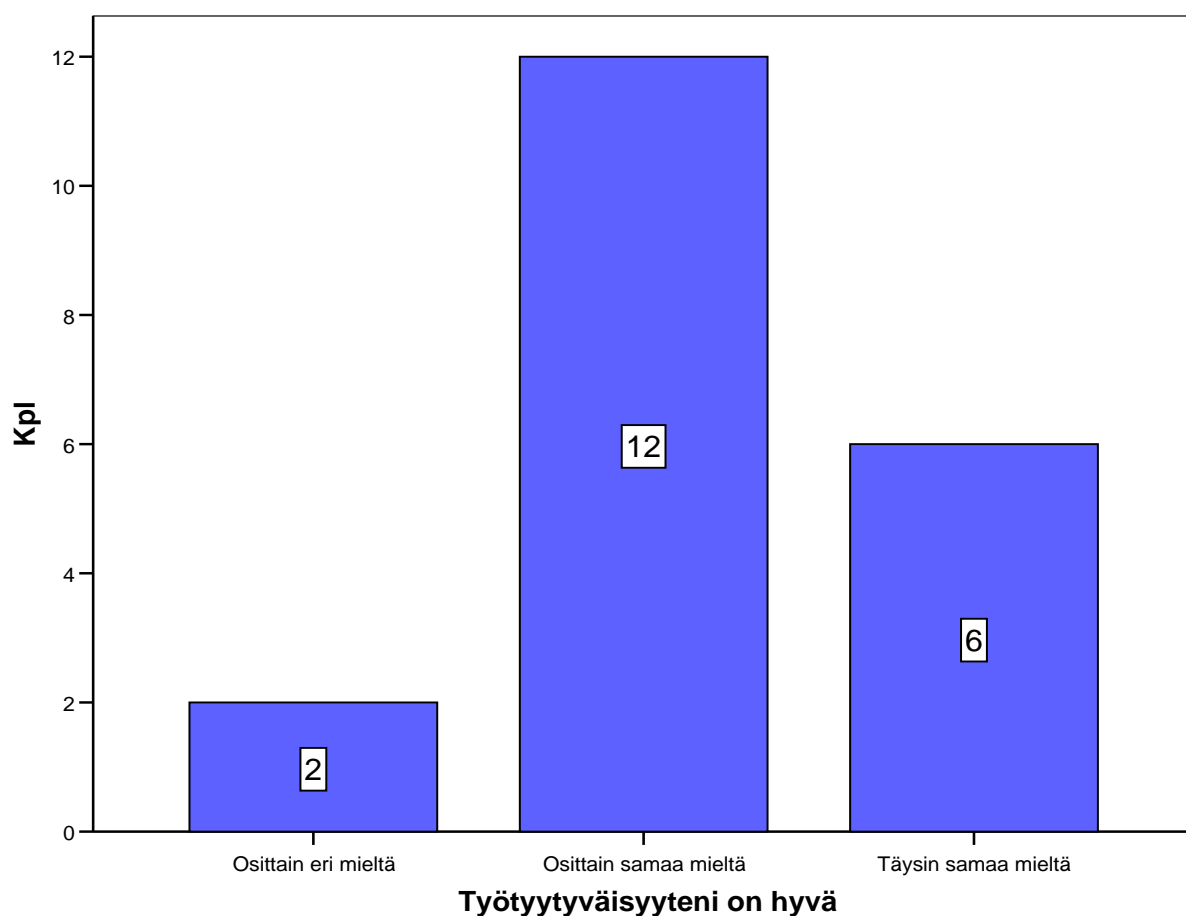
Mitä koulutuksia/kursseja olet suorittanut viimeisen 2 vuoden aikana pääammatillisen koulutuksen lisäksi (esim. tulityö, työturvallisuus, ensiapu yms.)?

- Vastaajista 3 kpl vastasi työturvallisuus.
- Vastaajista 2 kpl vastasi tulityö.
- Vastaajista 2 kpl vastasi ensiapu.
- Vastaajista 2 kpl vastasi hygieniapassi.
- Vastaajista 1 kpl vastasi sähköturvallisuus.
- Vastaajista 1 kpl vastasi ammattitutkinto.
- Vastaajista 1 kpl vastasi kylmäasentajakurssit 1-5.
- Vastaajista 1 kpl vastasi 53-kurssi.
- Vastaajista 1 kpl vastasi Inspectan painelaitekoulutus.
- Vastaajista 1 kpl vastasi työsuojaus.

Jälkikäteen ajateltuna tämä kysymys oli turha esittää, koska kysely tehtiin nimettömänä. Oy Scancool Ab:n toimitusjohtajan Jonny Asplundin alkuperäisenä ideana tätä kysymystä laatiesamme oli, että hän päivittäisi työntekijöiden käytyjä kursseja.

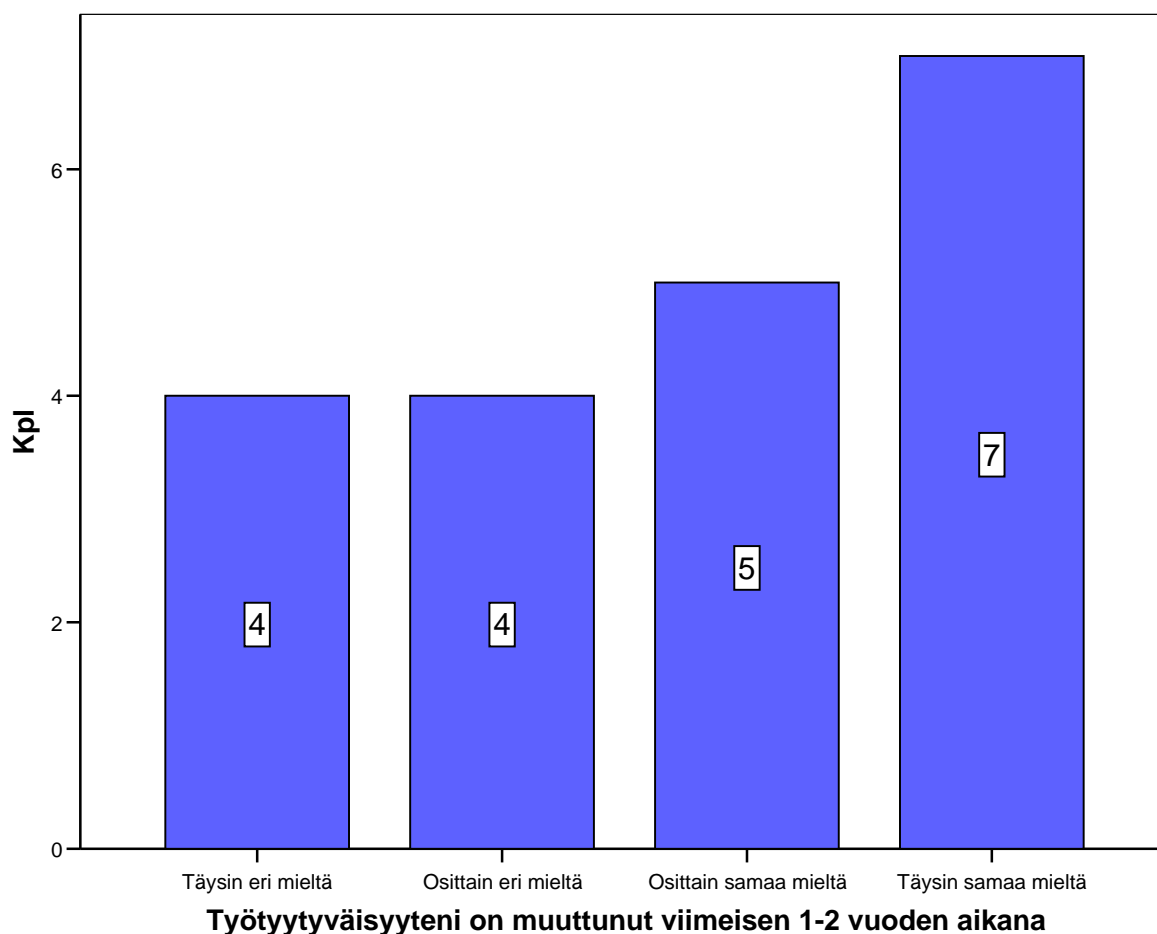
4.3.2 Työtyytyväisyys

Kysymys 1. Työtyytyväisyyteni on hyvä. Vastausten keskiarvo oli 3,2 joka osoittaa, että Scancoolin työntekijät ovat melko tyytyväisiä työhönsä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vain kaksi vastaaja oli osittain eri mieltä, eli lähes kaikki vastaajat ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä työhönsä. Tämän kysymyksen perusteella voisi päätellä, ettei Scancoolin johdon tarvitse olla erityisen huolissaan työntekijöidensä työtyytyväisyydestä, vaikka toki aina on parantamisen varaa. (KUVIO 5).



KUVIO 5. Työtyytyväisyys

Kysymys 2. Työtyytyväisyyteni on muuttunut viimeisen 1-2 vuoden aikana. Vastausten keskiarvo 2,75 joka ei vielä pelkkänä lukuna kerro kaikkea, koska tyytyväisyys on voinut joko parantua tai huonontua. Oletimme, että kysymyksen avoimeen kohtaan olisi kommentoitu, onko työtyytyväisyys parantunut tai huonontunut. Näin ei kuitenkaan läheskään kaikki vastaajat tehnyt ja saimme vain 7 tarkennusta kysymyksen avoimeen kohtaan. Avoimen kohdan vastausten perusteella suurimmalla osalla vastaajista työtyytyväisyys oli huonontunut. Scancoolin johdon kannattaa tähän tulokseen kiinnittää huomiota. (KUVIO 6).

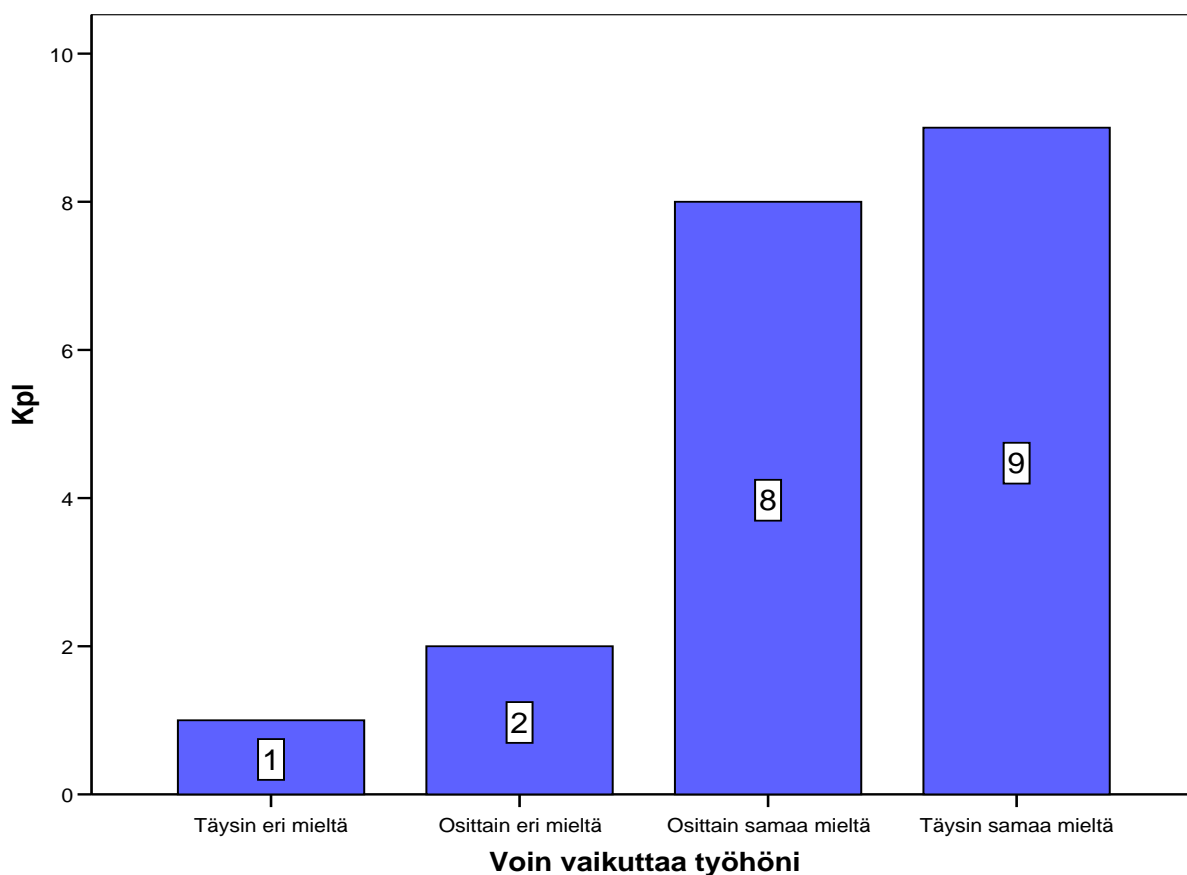


KUVIO 6. Työtyytyväisyyden muutos

Kysymys 2.1. Jos työtyytyväisyytesi on muuttunut, onko se parantunut tai huonontunut ja miksi? Tässä ovat avoimeen kysymykseen 2.1 tulleet vastaukset. Tähän kysymykseen olimme toivoneet paljon enemmän vastauksia. Monella tähän kohtaan vastanneella työtyytyväisyys oli huonontunut.

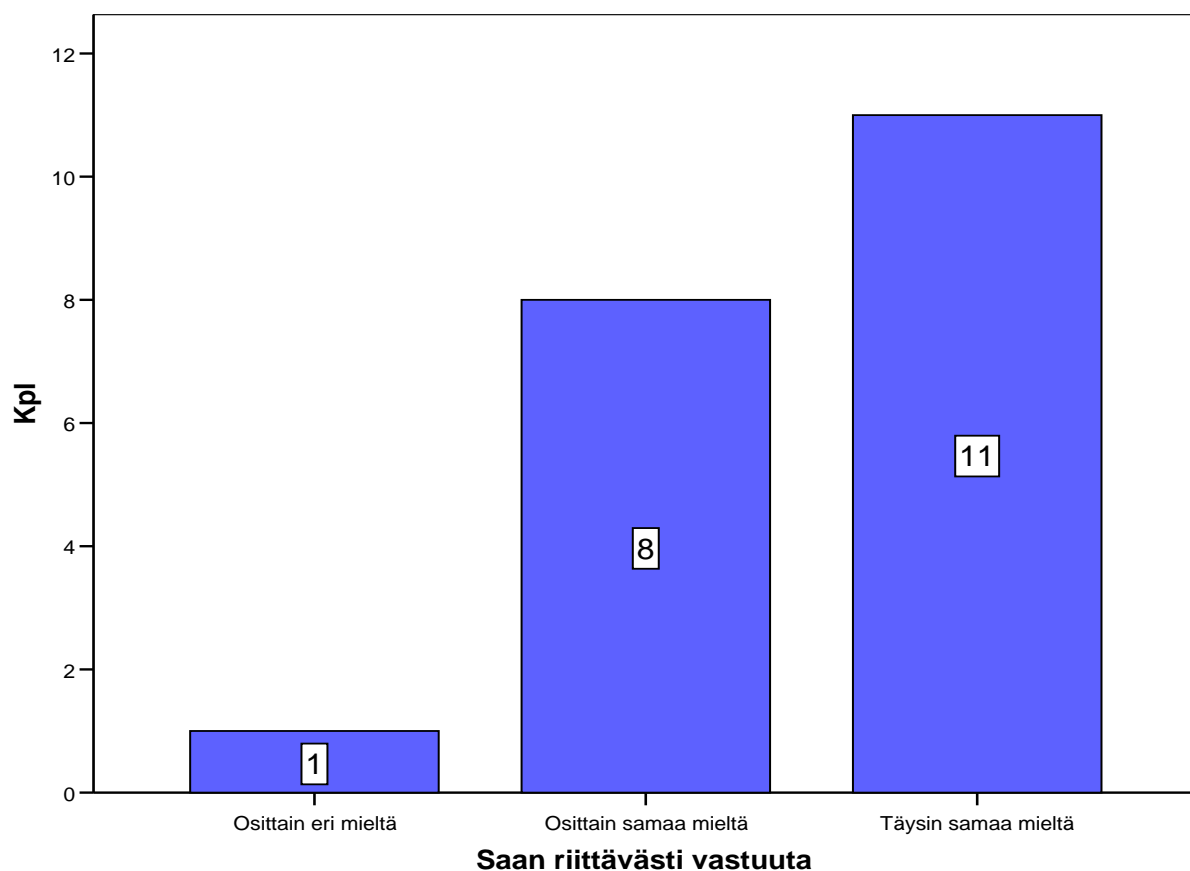
- Firman tiedottaminen on huonoa, tiedot kuulee aina jostain muualta kuin firman johdolta.
- Huonontunut. Yrityksen kasvu on ollut liian rajua, on stressiä ja epävarmuutta, että riittääkö aika ja tieto.
- Parantunut, koska työolosuhteet parantuneet, asema vahvistunut ja saanut hyvää palautetta.
- Huonontunut.
- Parantunut. Olen tullut vasta taloon.
- Huonontunut. Välillä tuntuu, että kukaan ei tiedä mistään mitään. Asioista ei puhuta suoraan vaikka olisi minkälaisessa asemassa. Työmaalle toimitetaan väärää tavaroita.
- Huonontunut. Ei ole henkilöstöpolitiikkaa.

Kysymys 3. Voin vaikuttaa työhöni. Vastausten keskiarvo 3,25. Selvästi suurin osa vastaajista koki, että voivat ainakin osittain vaikuttaa työhönsä. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä ja kaksi vastaajaa osittain eri mieltä väittämän kanssa. Kuten teoriaosasta käy ilmi, niin mahdollisuus vaikuttaa työhönsä lisää mm. työntekijän motivaatiota ja työssä viihtymistä ja vähentää stressiä. Omasta kokemuksestakin voimme sanoa, että vaikuttaminen lisää työssä viihtyvyyttä. Toisaalta kannattaa muistaa, että vaikutusmahdollisuuksia täytyy jakaa työntekijän kykyjen puitteissa. (KUVIO 7).



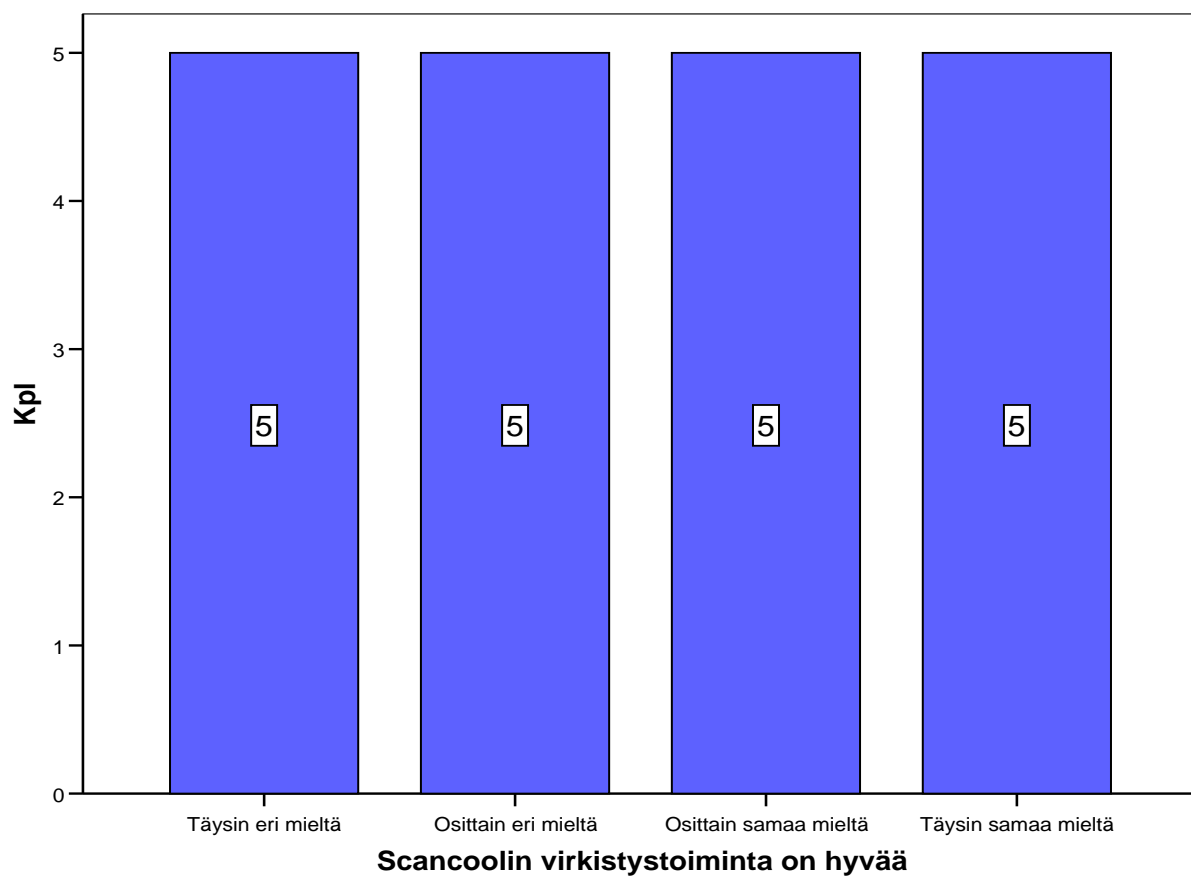
KUVIO 7. Työhön vaikutusmahdollisuudet

Kysymys 4. Saan riittävästi vastuuta. Vastausten keskiarvo 3,5 joka on hyvä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä ja vain yksi vastaaja on edes osittain eri mieltä. Jopa 11 vastaajaa on täysin samaa mieltä, että saavat riittävästi vastuuta. Tästä voimme päätellä, että Scancoolilla vastuunjako toimii tällä hetkellä hyvin. On oltava tarkkana, että vastuutta annetaan työntekijöille sopivassa suhteessa taitoihin ja kykyihin. Liian vähäinen vastuu saattaa aiheuttaa työntekijässä turhautumista ja toisaalta liiallinen vastuu aiheuttaa mm. stressiä ja uupumusta. (KUVIO 8).



KUVIO 8. Vastuun saaminen

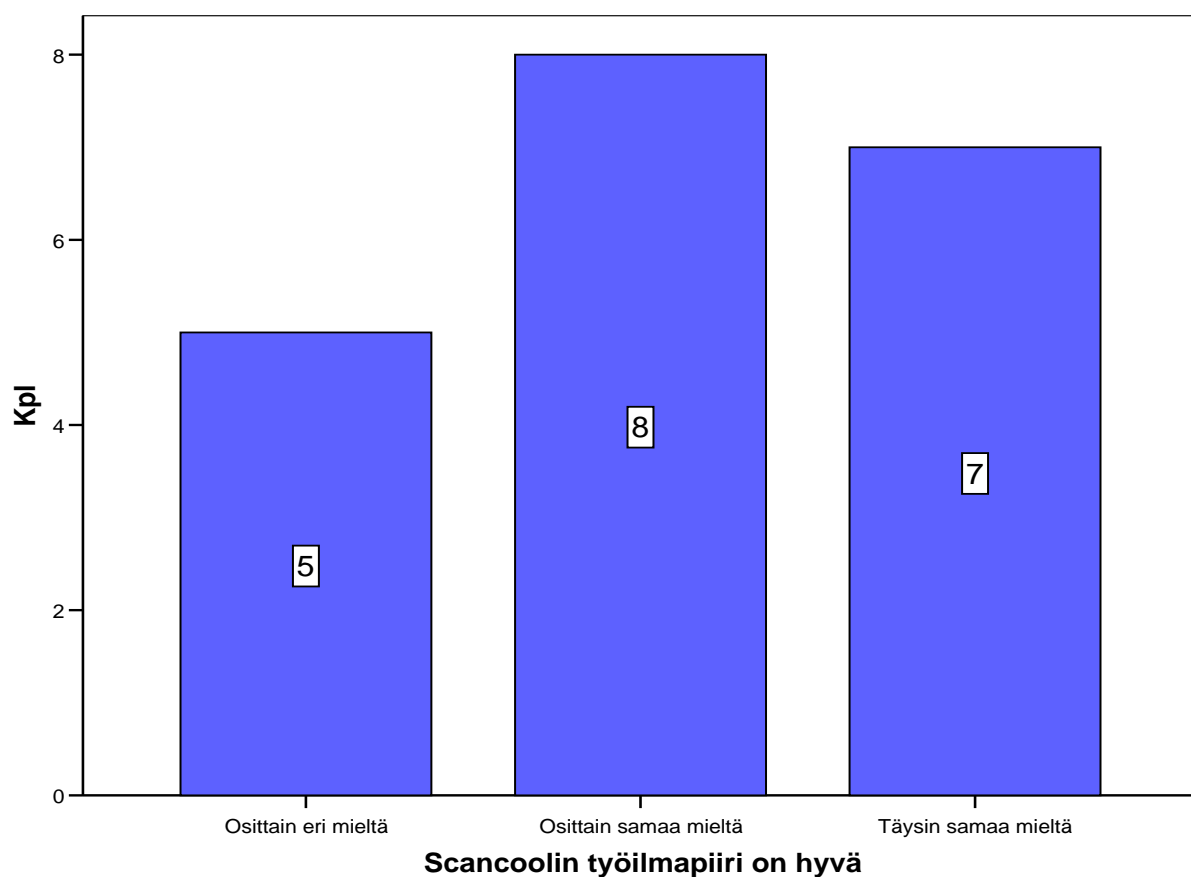
Kysymys 5. Scancoolin virkistystoiminta on hyvää. Vastausten keskiarvo 2,5. Saimme vastauksia tasaisesti joka kohtaan 5 kpl. Keskiarvo on kuitenkin huonoimmasta päästä tutkiessa koko kyselyn kysymysten keskiarvoa, eli virkistystoimintaan Scancoolin kannattaisi panostaa hieman enemmän. Jälkikäteen ajateltuna tähän kysymykseen olisi ollut hyvä saada liitettyä myös avoin kohta, missä vastaajat olisivat voineet ehdottaa jotain virkistystoimintaa. Omien kokemuksen perusteella virkistystoiminta on aliarvostettua työnantajien keskuudessa. (KUVIO 9).



KUVIO 9. Kokemukset virkistystoiminnasta

4.3.3 Työilmapiiri

Kysymys 6. Scancoolin työilmapiiri on hyvä. Vastausten keskiarvo 3,10, joka on hyvin lähellä koko kyselyn keskiarvoa. Yksikään vastanneista ei ollut tässä kysymyksessä täysin eri mieltä, mutta hieman huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että viisi vastaajista oli osittain eri mieltä. Työilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä työtyytyväisyyden kannalta, siksi siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Edellisessä kohdassa käsitelty virkistystoiminta on esimerkiksi yksi hyvä keino parantaa työilmapiiriä. (KUVIO 10).

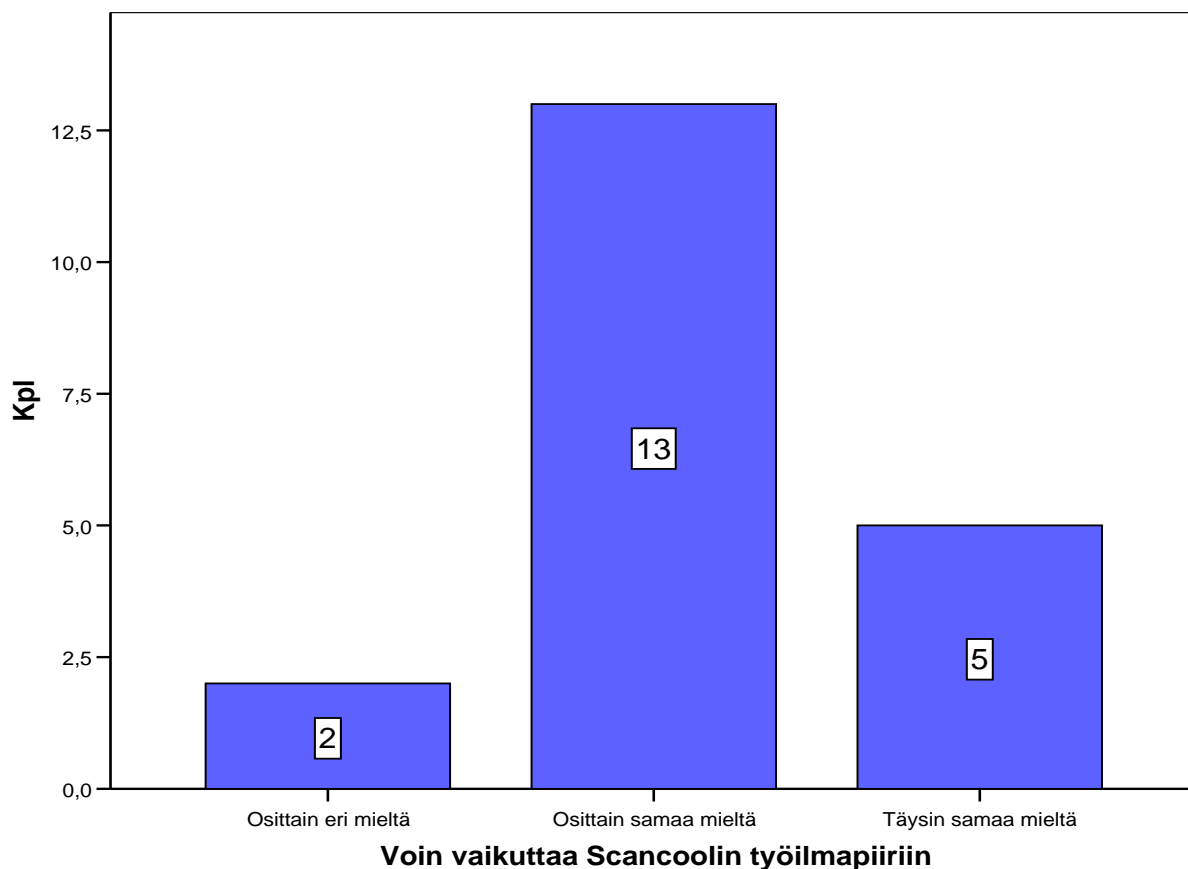


KUVIO 10. Työilmapiiri

Kysymys 6.1. Miten kehittäisit työilmapiiriä, jos siihen on tarvetta? Tässä on avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset. Tämän kohdan vastauksissa toivottiin lisää avoimuutta yritykseen ja sen johtoon.

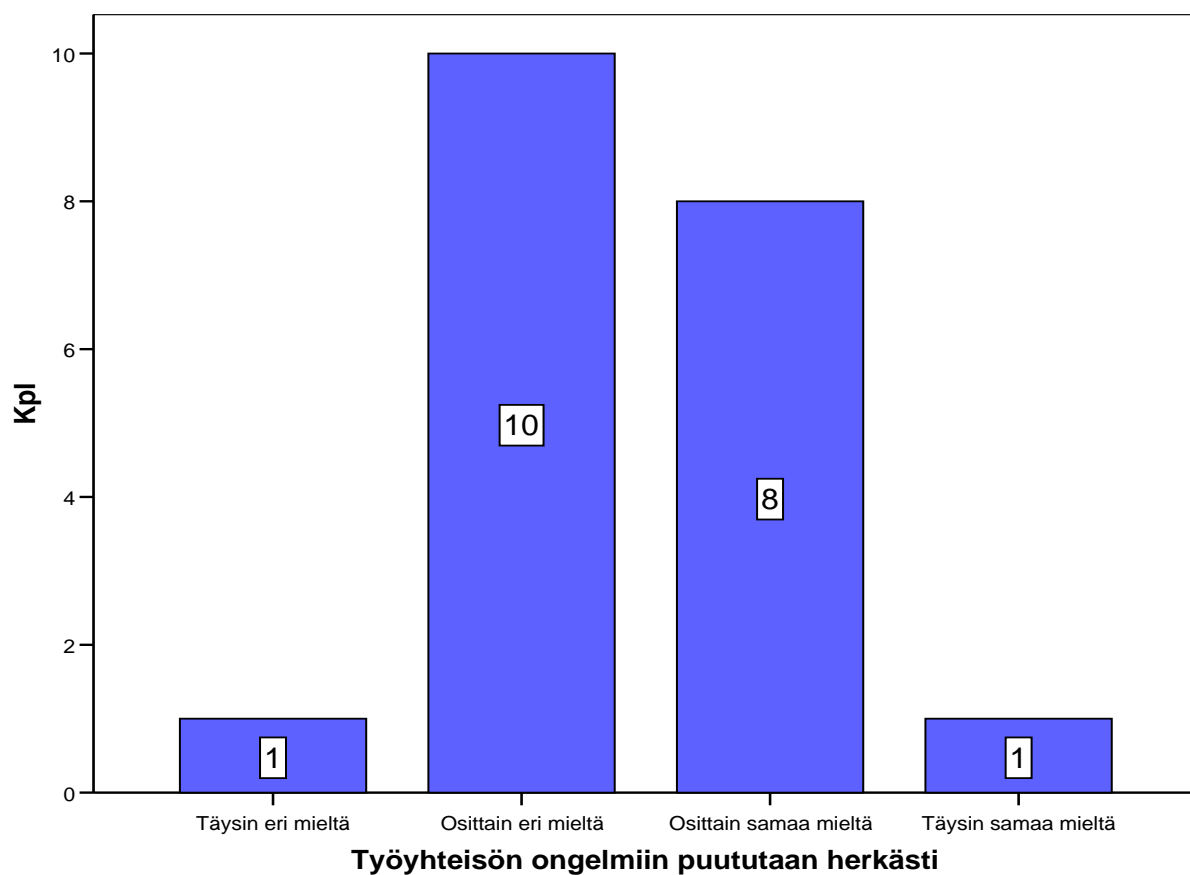
- Avoimuutta lisäämällä johtoportaasta alaspäin. Joillekin pikkuherroille tulisi antaa ihmissuhdekoulutusta.
- Lisää avoimuutta, tiedottamista ja kausipalavereita (3-4 kertaa vuodessa).
- Työn johdon pitäisi olla avoimempi ja kertoa missä mennään.
- Enemmän virkistystoimintaa.
- Lisää palkkaa.

Kysymys 7. Voin vaikuttaa Scancoolin työilmapiiriin. Vastausten keskiarvo 3,15. Suurin osa vastaajista (13 kpl) oli osittain samaa mieltä. Vain kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä, eikä kukaan vastaajasta ollut täysin eri mieltä. Työilmapiiriin pystyy jokainen työntekijä vaikuttamaan ainakin hieman omalla panoksellaan eli esimerkiksi sillä, miten käyttäytyy työtovereitaan kohtaan. Tästä johtuen työilmapiirin muodostuminen on paljon työntekijöiden persoonallisuudesta ja käyttäytymisestä kiinni. Johto pystyy työntekijöitä palkatessaan vaikuttamaan osaltaan työilmapiiriin valitsemalla sopivan henkilön työilmapiiriä ajatellen. (KUVIO 11).



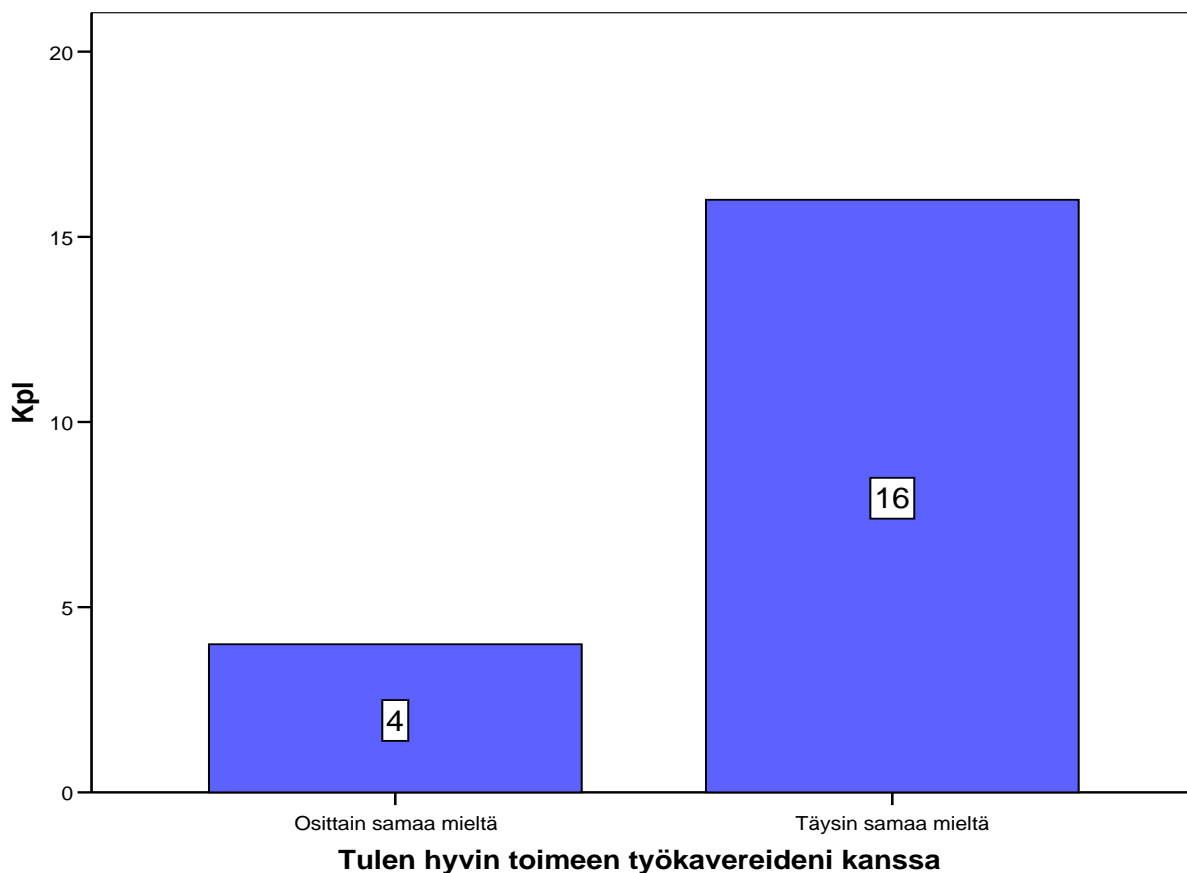
KUVIO 11. Vaikutusmahdollisuudet työilmapiiriin

Kysymys 8. Työyhteisön ongelmiin puututaan herkästi. Vastausten keskiarvo 2,45, joka on huono verrattuna muihin kysymyksiin. Jopa puolet vastaajista (10 kpl) oli osittain eri mieltä ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Ongelmiin olisi syytä puuttua mahdollisimman nopeasti, mutta oman haasteensa luo se, etteivät ongelmat aina kantaudu esimiehille saakka. Tilanne on huono siinä tapauksessa jos esimies kuulee ongelmista, mutta ei tee mitään puuttuakseen niihin. (KUVIO 12).



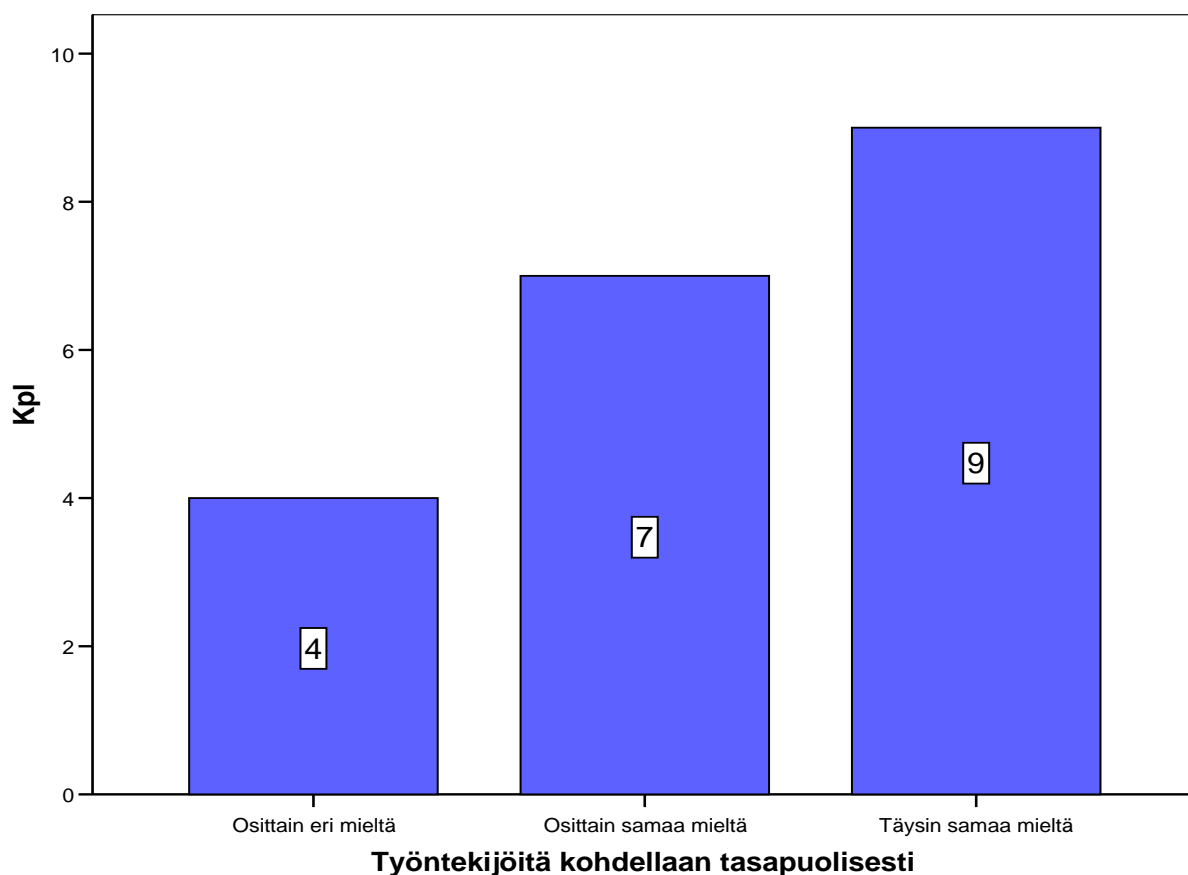
KUVIO 12. Työyhteisön ongelmiin puutuminen

Kysymys 9. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa. Vastausten keskiarvo 3,8, joka on koko tutkimuksen paras keskiarvo. Kaikki vastaajat olivat joko osittain samaa mieltä (4 kpl) tai täysin samaa mieltä (16 kpl). Paras keskiarvo sattui hyvään kohtaan, sillä työkavereilla on suuri merkitys työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Hyvät työkaverit ovat palkkauksen ja itse työn ohella tärkein asia työssä. Toisaalta jos työntekijät tulevat liian hyvin juttuun keskenään, niin työnteko saattaa kärsiä. (KUVIO 13).



KUVIO 13. Toimeentulo työkavereiden kanssa

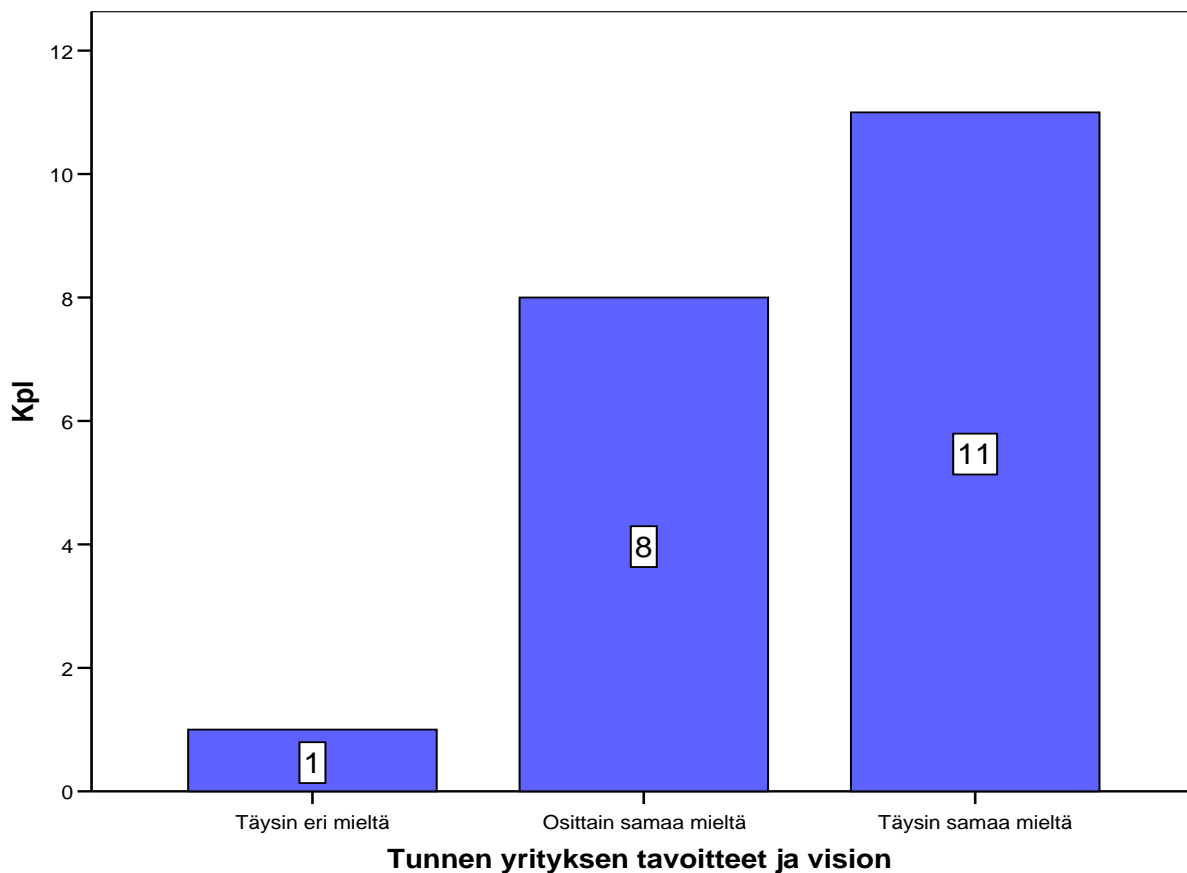
Kysymys 10. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Vastausten keskiarvo 3,25. Lähes puolet vastaajista (9 kpl) oli täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut taaskaan täysin eri mieltä ja vain neljä vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Yksi työnantajan tai esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, vaikka tulisikin toisten kanssa paremmin toimeen kuin toisten. Epätasa-arvoinen kohtelu on omiaan lisäämään kitkaa työntekijöiden keskuudessa, joka vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti. (KUVIO 14).



KUVIO 14. Tasapuolinen kohtelu työpaikalla

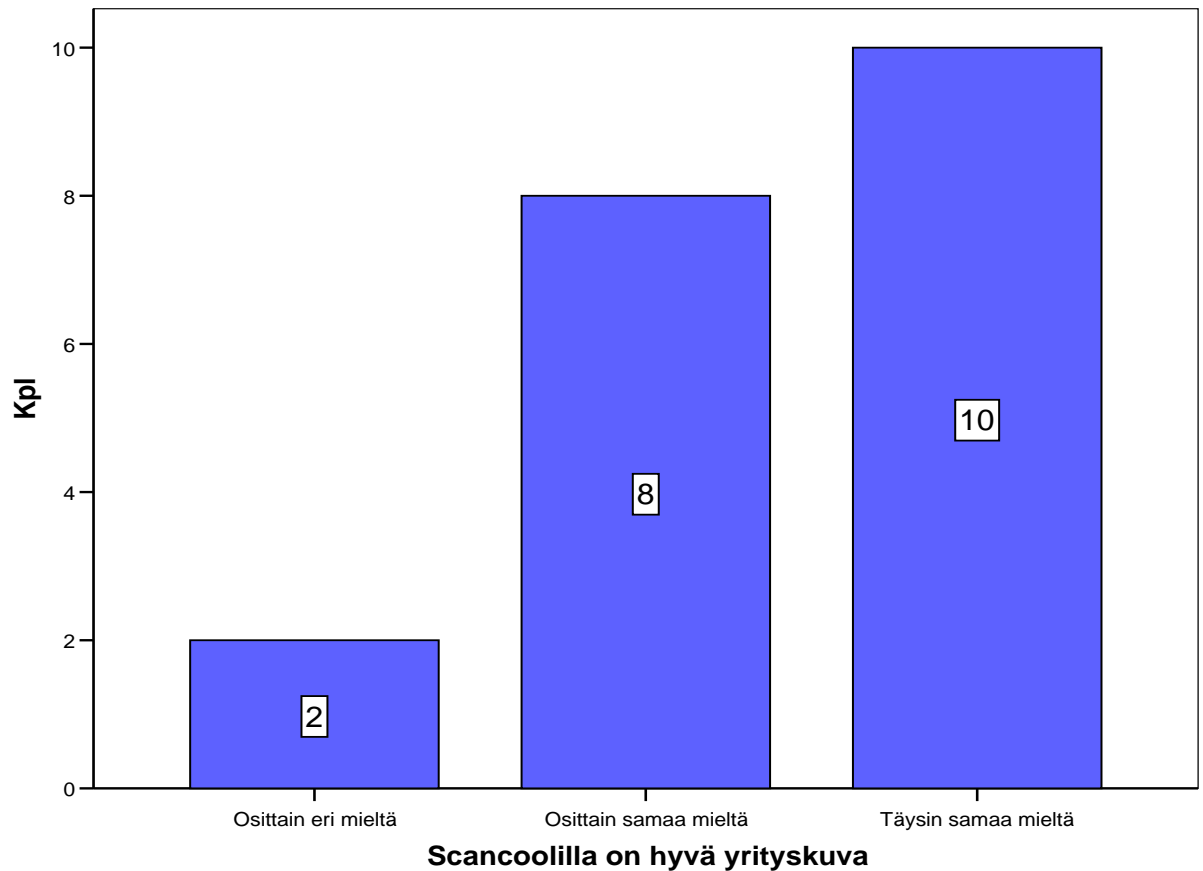
4.3.4 Yritys ja työympäristö

Kysymys 11. Tunnen yrityksen tavoitteet ja vision. Vastausten keskiarvo 3,45. Keskiarvo tässä kysymyksessä on hyvä. Yli puolet vastanneista (11 kpl) olivat täysin samaa mieltä, eli he tuntevat yrityksen tavoitteet ja vision. Osittain samaa mieltä oli kahdeksan vastaajaa. Osittain eri mieltä ei ollut yksikään, mutta täysin eri mieltä oli yksi vastaaja. Työntekijöiden on syytä tuntea yrityksen tavoitteet ja visio, sillä näin he myös tietävät minkä eteen uurastavat. Tavoitteet on syytä olla realistiset, sillä liian mahtipontiset tavoitteet saattavat latistaa työntekijöiden intoa, jos ne tuntuvat saavuttamattomissa olevilta. (KUVIO 15).



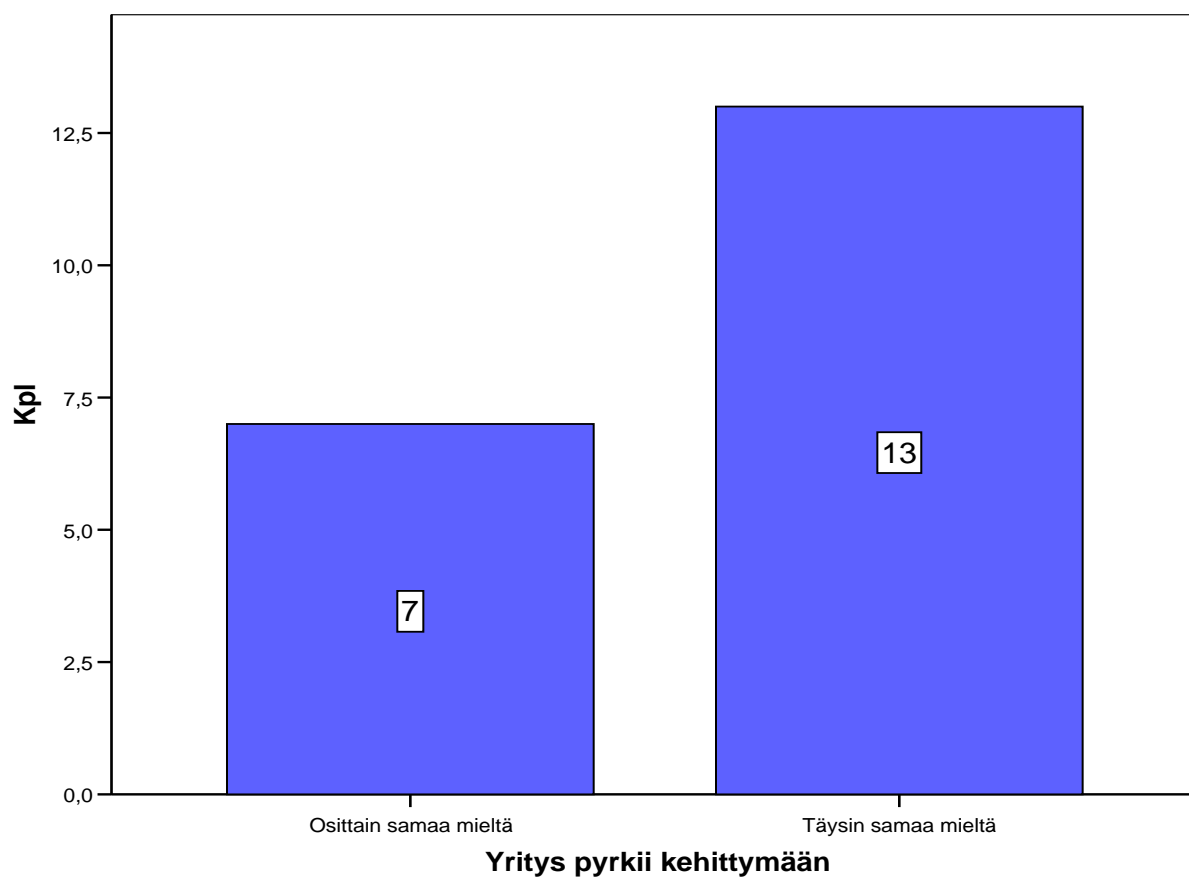
KUVIO 15. Tavoitteiden ja vision tuntemus

Kysymys 12. Scancoolilla on hyvä yritysokuva. Vastausten keskiarvo 3,4. Puolet vastaajista (10 kpl) oli täysin samaa mieltä ja kahdeksan vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Tämä kertoo siitä, että työntekijät pitävät Scancoolin yritys kuvaa hyvänä. Kun työntekijät pitävät yritys kuvaa hyvänä, he myös arvostavat yritystään enemmän. Jos työntekijät eivät arvosta työpaikkaansa, he tuskin antavat kovin suurta panosta työntehtäkönsä. (KUVIO 16).



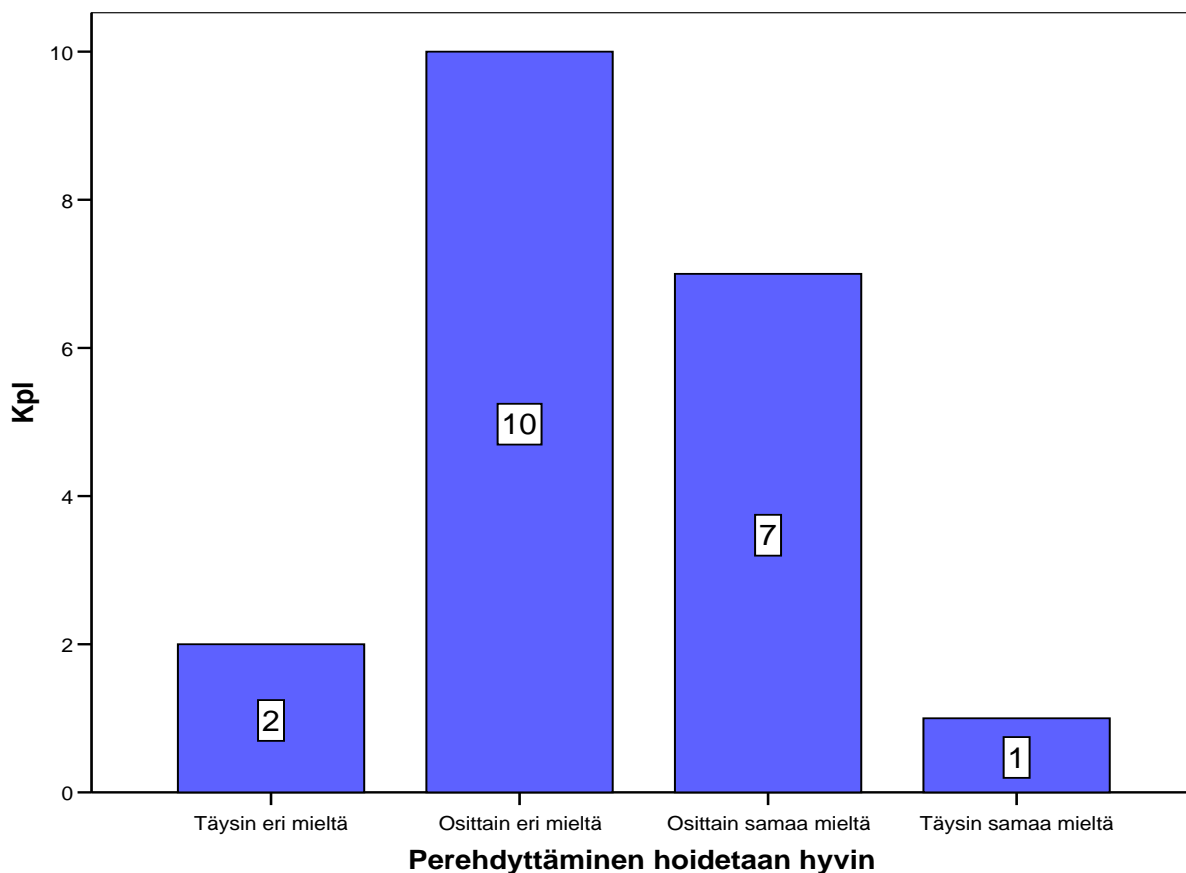
KUVIO 16. Yritysokuva

Kysymys 13. Yritys pyrkii kehittymään. Vastausten keskiarvo 3,65, joka on erittäin hyvä keskiarvo. 13 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 7 vastaajaa osittain samaa mieltä. Yksikään vastaaja ei väittänyt vastaan, että yritys pyrkii kehittymään. Viime vuosien panostukset, esim. 2006 aloitettu pilotointi hanke yhdessä Oy Snellman Ab:n kanssa teollisuusilmalämpöpumppu tekniikasta, näkyvät varmasti vastausten keskiarvossa. Tämä hanke voi myös jatkossa onnistuessaan edelleen kasvattaa ja kehittää Scancoolin toimintaa. (KUVIO 17).



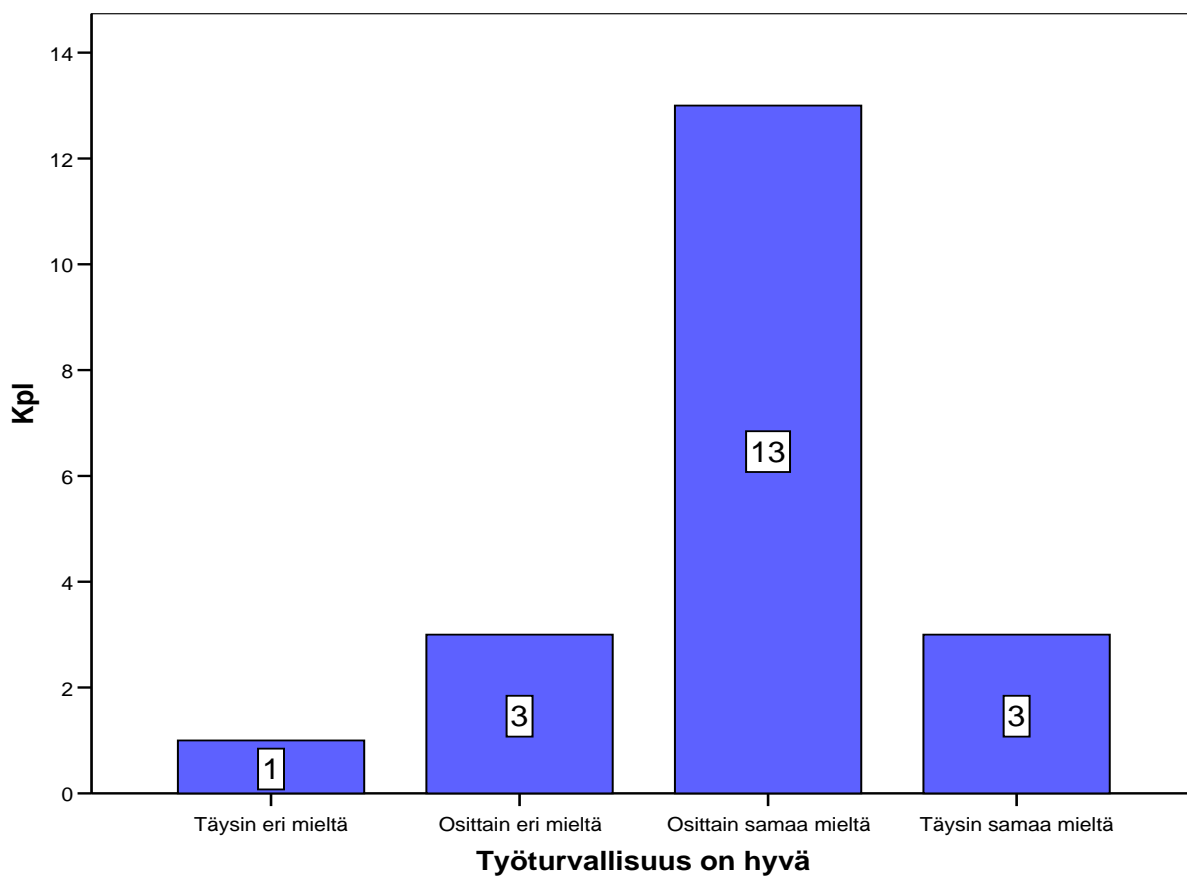
KUVIO 17. Yrityksen kehittyminen

Kysymys 14. Perehdyttäminen hoidetaan hyvin. Vastausten keskiarvo 2,35. Tämä keskiarvo on yksi huonoimmista. Yli puolet on osittain eri mieltä (10 kpl) tai täysin eri mieltä (2 kpl). Tämä on yksi kohta johon mahdollisesti voisi kiinnittää huomiota. Uudelle työntekijälle on huomattavasti helpompi tulla töihin jos hänet perehdytetään huolella ja näin hän pääsee paljon nopeammin myös sisään yritykseen ja kiinni työhönsä. Jos kerran luo kunnon perehdyttämisohjelman voi sitä myös jatkossa käyttää, eikä tarvitse joka kerta miettiä perehdyttämistä. (KUVIO 18).



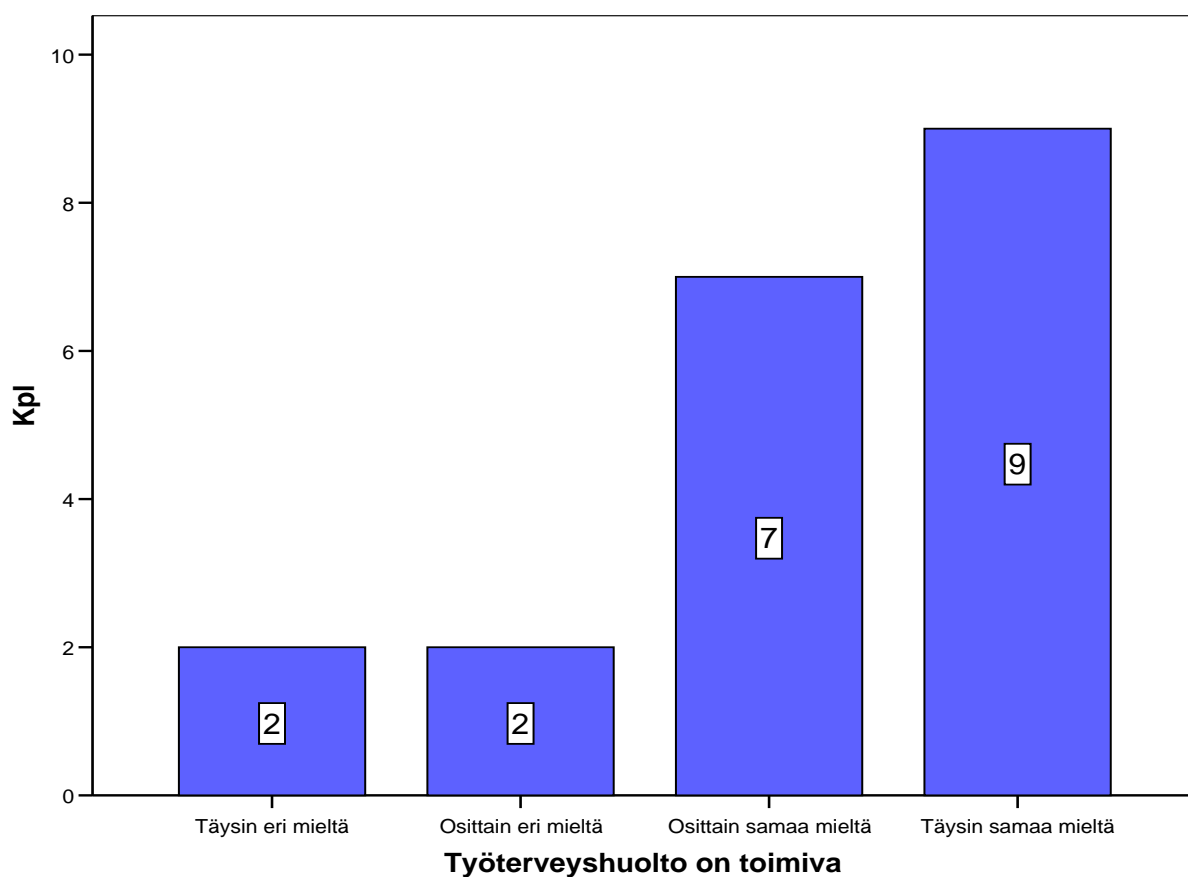
KUVIO 18. Perehdyttäminen

Kysymys 15. Työturvallisuus on hyvä. Vastausten keskiarvo 2,9, joka voisi olla kyllä hie-
man parempikin. Suurin osa (13 kpl) oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa oli joko osittain
eri mieltä (3 kpl) tai täysin eri mieltä (1 kpl), todennäköisesti nämä vastaajat työskentelevät
muissa kuin toimisto hommissa, jossa vaaratilanteet ovat todennäköisempiä. Työturvallisuus
on asia, johon tuskin voi panostaa liikaa. Kun turvallisuus on työpaikalla kunnossa, voivat
työntekijät keskittyä täysillä itse työntekoon ja näin tulostakin syntyy paremmin. (KUVIO 19).



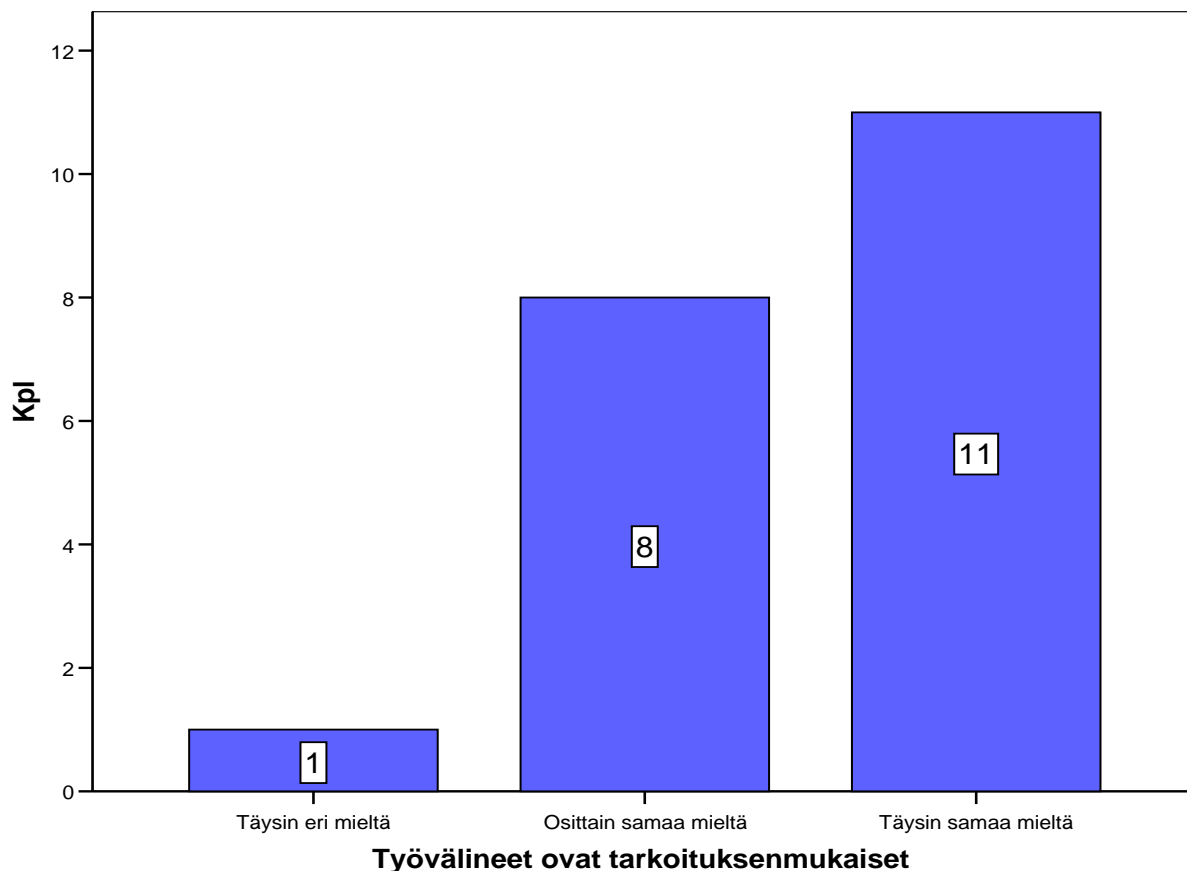
KUVIO 19. Työturvallisuus

Kysymys 16. Työterveyshuolto on toimiva. Vastausten keskiarvo 3,15. Vaikka keskiarvo ei ole mikään erittäin hyvä, niin silti jopa yhdeksän vastaajaa oli täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Vastaajien vastauksiin vaikuttaa varmasti osaltaan se, että kaikki vastaajat eivät ole välttämättä edes käyttäneet työterveyspalveluita. Työntekijällä voi työskennellä siltä osin turvallisin mielin jos tietää, että tarvittaessa yrityksellä on toimiva työterveyshuolto. Hyvin järjestetty työterveyshuolto voi osaltaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kuvaan yrityksestä. Tämän hetken yksi haaste on H1N1-virus, joka saattaa ylikuormittaa myös työterveyshuollon. (KUVIO 20).



KUVIO 20. Työterveyshuollon toimivuus

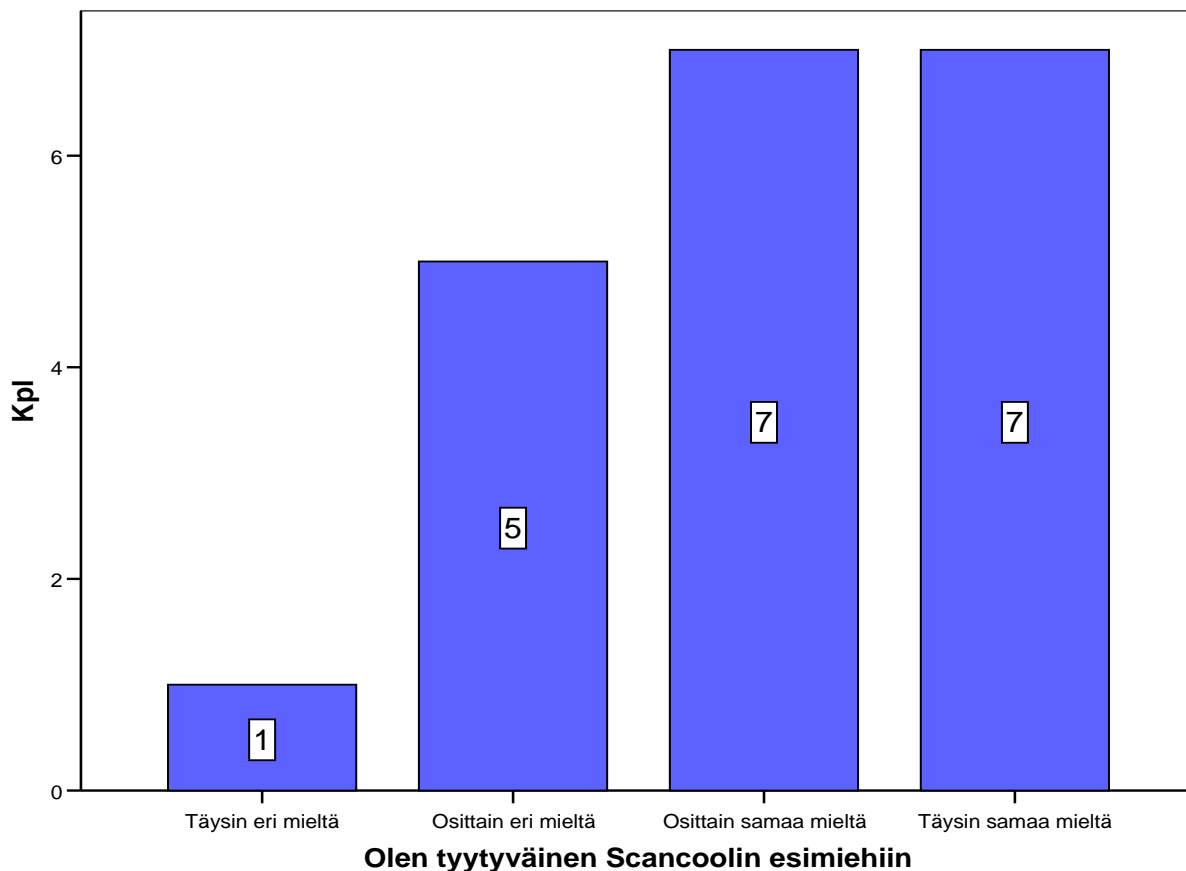
Kysymys 17. Työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset. Vastausten keskiarvo 3,45. Lähes kaikki vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä (11 kpl) tai osittain samaa mieltä (8 kpl). Vain yksi vastaaja ei pitänyt työvälineitä tarkoituksenmukaisina, eli yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Hyvät työvälineet ovat usein hyvin hoidetun ja laadukkaan työn edellytys. Monesti kunnon työvälineet, jotka ovat myös hyvin saatavilla helpottavat ja nopeuttavat työntekoa huomattavasti. Nykypäivänä todella moneen eri homman löytyy joku erikoistyökalu, joka todella helpottaa työntekoa ja saattaa joskus olla jopa pakollinen hankinta työn valmistumisen kannalta. Toisaalta kunnon työvälineet saattavat maksaa todella paljon, mutta maksavat ajan myötä varmasti itsensä takaisin. Kunnon työvälineet vaikuttavat myös osaltaan työturvallisuuteen. (KUVIO 21).



KUVIO 21. Työvälineiden tarkoituksenmukaisuus

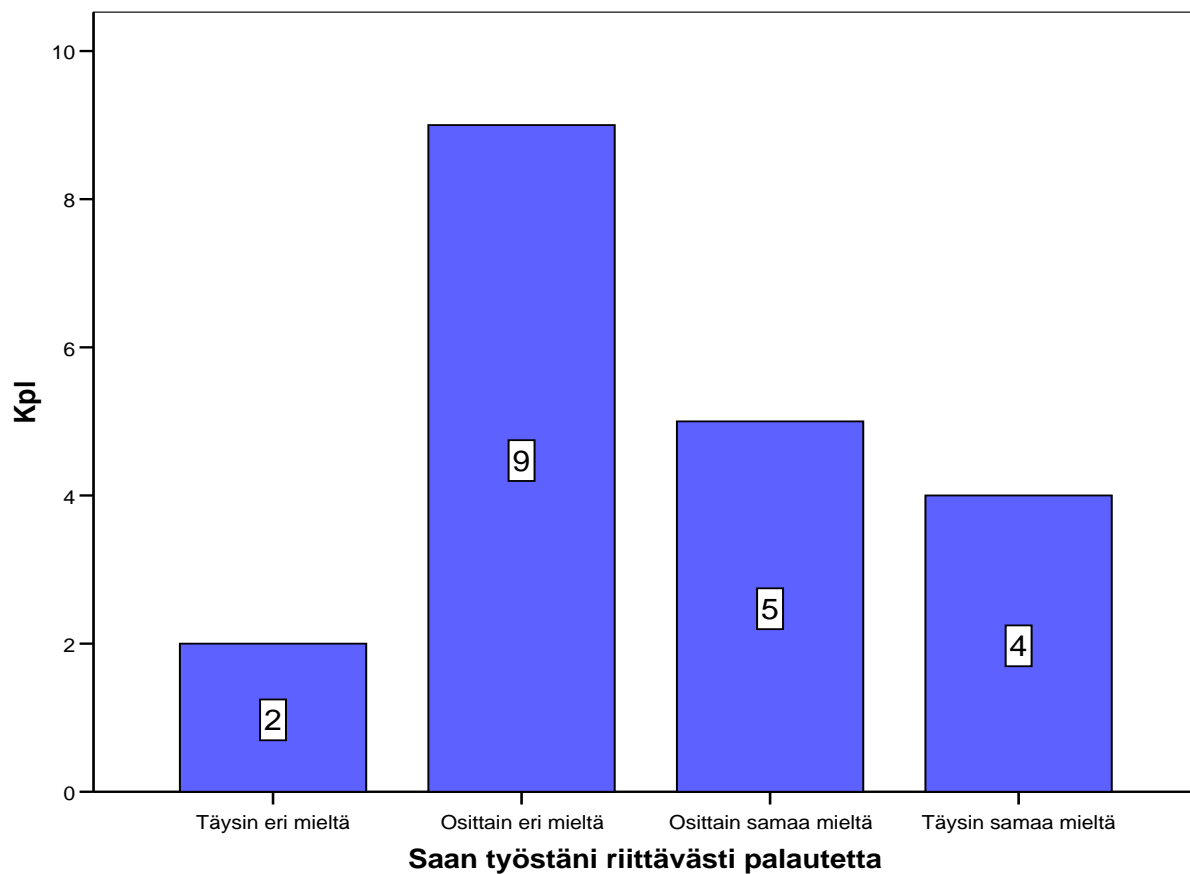
4.3.5 Johtaminen

Kysymys 18. Olen tyytyväinen Scancoolin esimiehiin. Vastausten keskiarvo 3,0. Jälleen suurin osa oli täysin samaa mieltä (7 kpl) tai osittain samaa mieltä (7 kpl). Viisi vastaajaa oli tässä kysymyksessä osittain eri mieltä ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Vastaajan asema yrityksessä saattaa osaltaan vaikuttaa vastauksiin. Lähempänä johtoporrasta tai johtoportaassa työskentelevät ovat todennäköisesti tyytyväisempiä yrityksen esimiehiin. Esimiehen rooli on monesti vaikea, koska on hankala miellyttää aina kaikkia työntekijöitä, kuten tämän kysymyksen vastauksista näkyy. Joskus esimiehet joutuvat tekemään yrityksen menestymisen kannalta sellaisia päätöksiä, jotka ei varmasti kaikkia miellytä. (KUVIO 22).



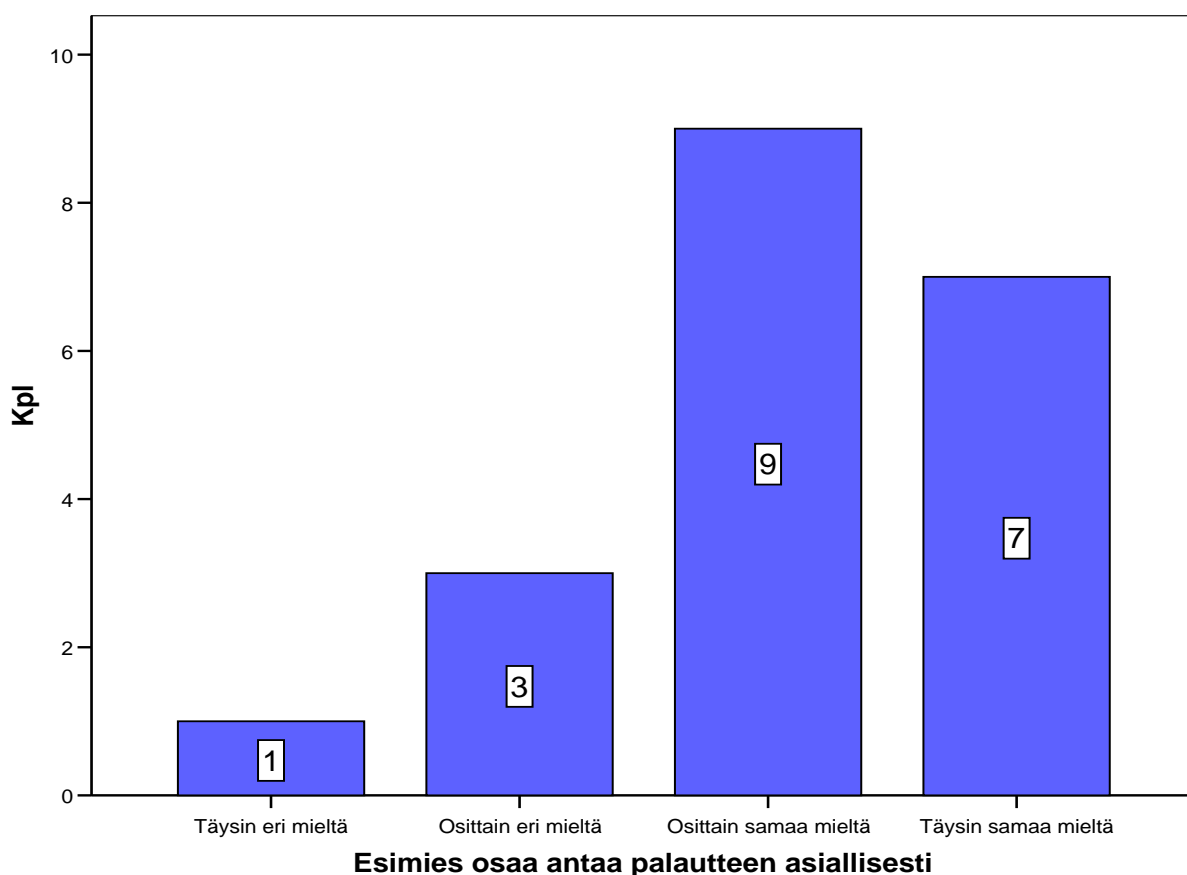
KUVIO 22. Tyytyväisyys esimiehiin

Kysymys 19. Saan työstäni riittävästi palautetta. Vastausten keskiarvo 2,55, joka ei ole kovin mairitteleva tulos. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti samaa mieltä olevien (9 kpl) ja eri mieltä olevien (11 kpl) kanssa. Työntekijöiden tulisi saada palautetta sekä hyvistä, että huonoista suorituksista ja mielellään pian suorituksen jälkeen. Positiivinen palaute motivoi työntekijää sekä auttaa jaksamaan ja jatkamaan samaan malliin. Negatiivinen palaute auttaa työntekijää huomaamaan virheensä ja korjaamaan työtään oikeaan suuntaan. (KUVIO 23).



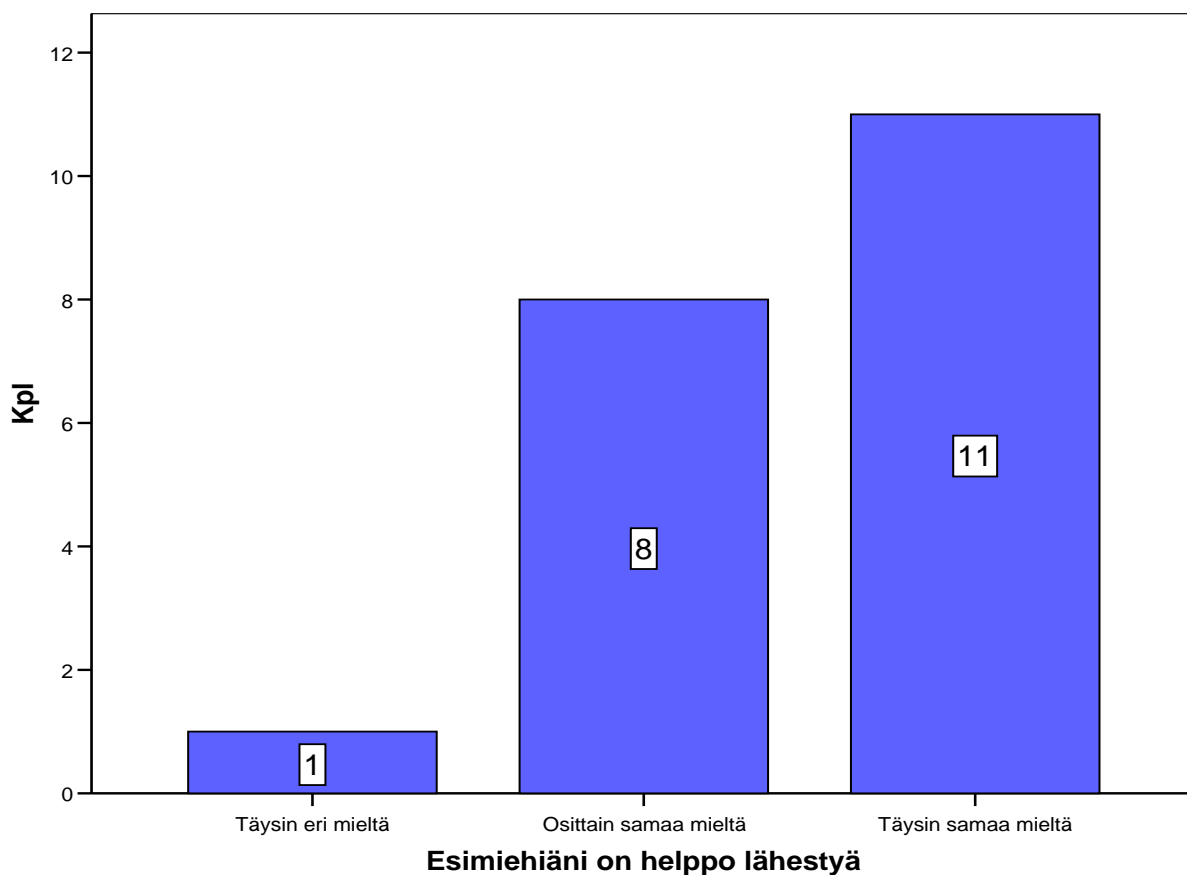
KUVIO 23. Palautteen saanti

Kysymys 20. Esimies osaa antaa palautteen asiallisesti. Vastausten keskiarvo 3,1. Selvästi yli puolet on joko täysin samaa mieltä (7 kpl) tai osittain samaa mieltä (9 kpl). Hyvä palaute voidaan antaa face to face tai esimerkiksi jossain palaverissa. Monesti muiden työntekijöiden edessä annettu positiivinen palaute saattaa työntekijästä tuntua vielä paremmalta kuin kahden kesken annettu palaute. Toisaalta tällöin muut työntekijä saattavat kokea kateutta kehuttua työntekijää kohtaan. Negatiivinen palaute tulisi esimiehen osata antaa rakentavasti ja ehdottomasti kahden kesken, ettei työntekijää moitita kaikkien kuullen. Palautteen antaminen onkin yksi esimiehen tärkeistä taidoista. (KUVIO 24).



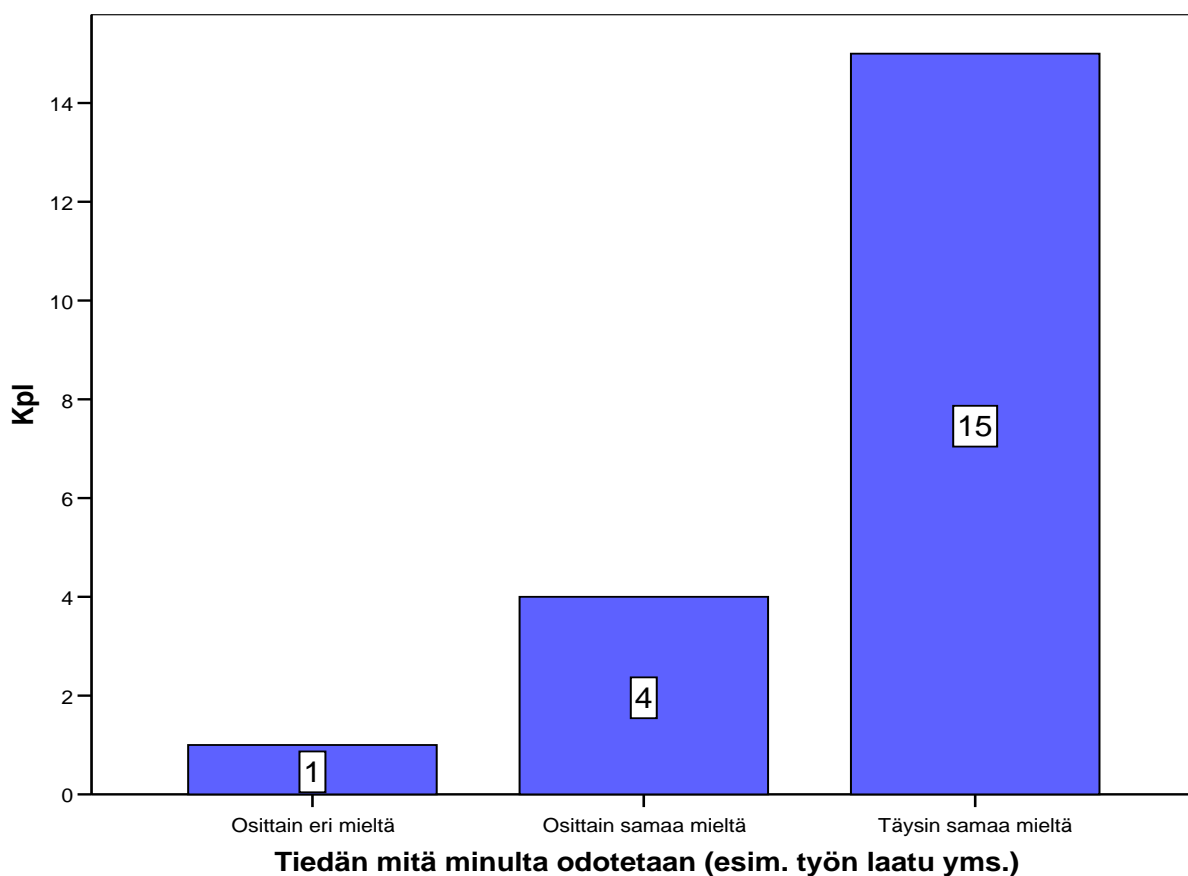
KUVIO 24. Esimiehen palautteen anto

Kysymys 21. Esimiehiäni on helppo lähestyä. Vastausten keskiarvo 3,45. Lähes kaikki vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä (11 kpl) tai osittain samaa mieltä (8 kpl). Scancoolin esimiehiä on ilmeisesti melko helppo lähestyä tarvittaessa. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä tässä kysymyksessä. Esimiehen lähestyttävyyttä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on se kuinka esimies on tavoitettavissa esim. paikalla olo ja puhelimeen vastaaminen. Toinen näkökulma on se millainen persoona esimies on, eli onko häntä persoonansa puolesta helppo lähestyä eli mennä juttelemaan. Omiin kokemuksiimme koulumaa-ilmassa perustuen on joitakin opettajia hyvin vaikea saada kiinni ja se saattaa joskus turhauttaa. (KUVIO 25).



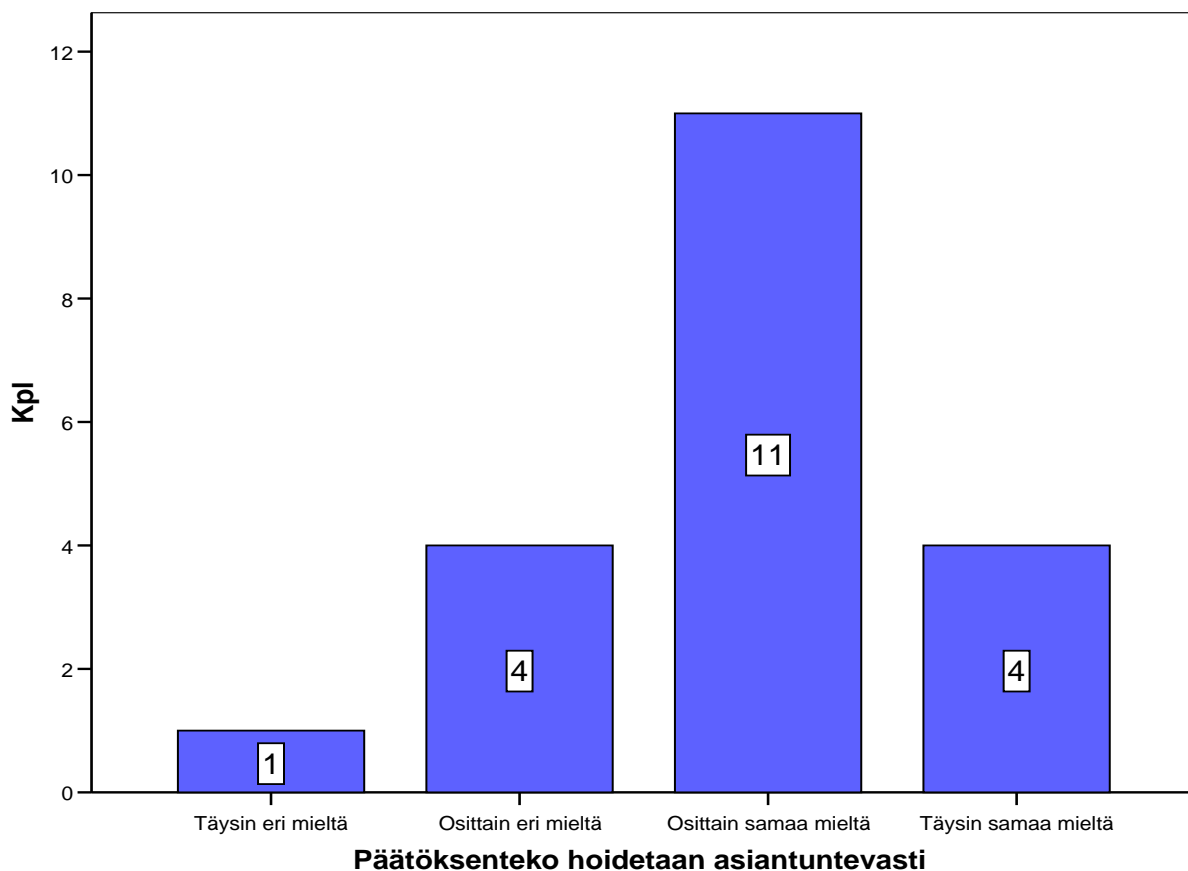
KUVIO 25. Esimiesten lähestyttävyys

Kysymys 22. Tiedän mitä minulta odotetaan (esim. työn laatu yms.). Vastausten keskiarvo 3,7, joka on toiseksi paras koko työtyytyväisyyskyselyssä. 75 % vastanneista oli täysin samaa mieltä (15 kpl). Neljä vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja vain yksi vastaaja oli edes osittain erimielistä. Scancoolissa on tehty ilmeisen selväksi mitä työntekijöiltä odotetaan. Kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, niin he pystyvät keskittymään työntekoon paremmin ja tietävät kuinka toimia, että tähän tavoitteeseen päästään. Kun työn laatu on ennalta sovittu pystyvät myös asiakkaat luottamaan siihen, että saavat laadukasta työtä. (KUVIO 26).



KUVIO 26. Työntekijöihin kohdistuvat odotukset

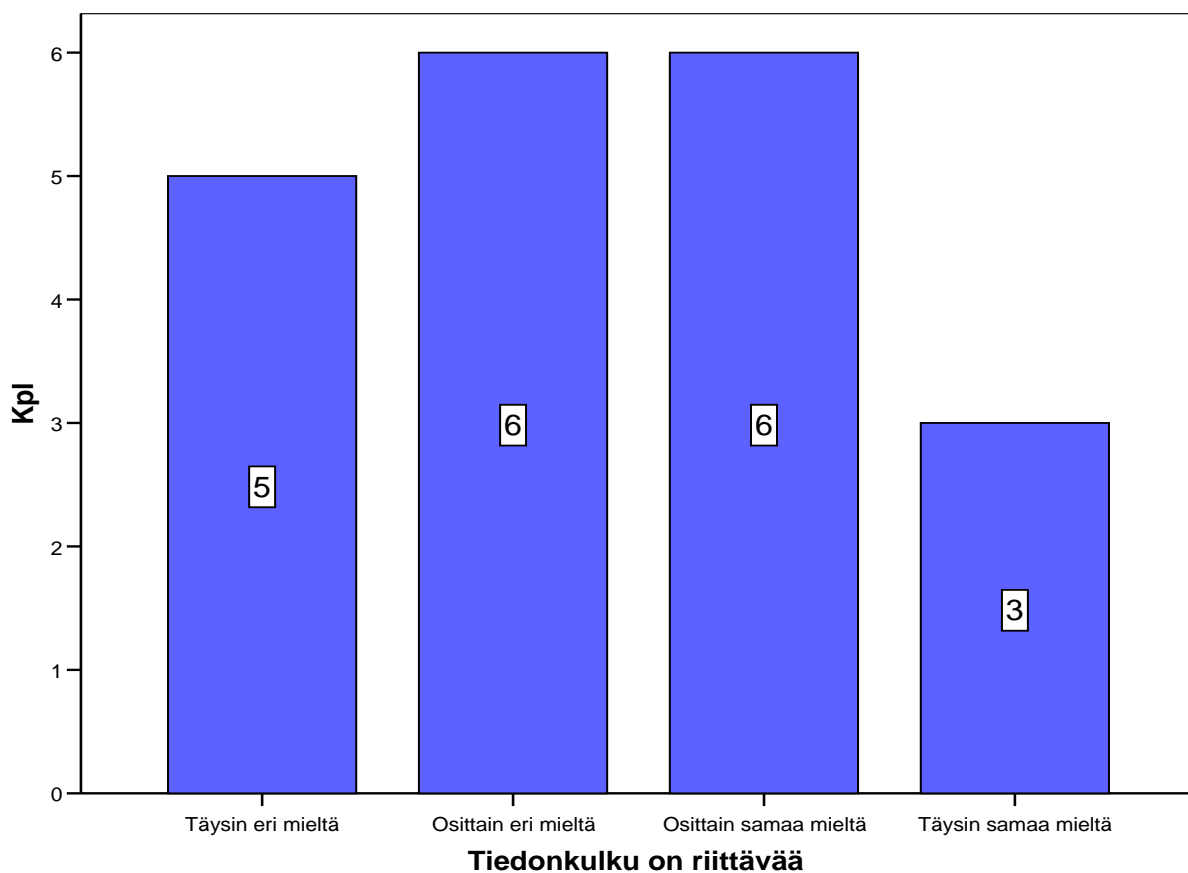
Kysymys 23. Päätöksenteko hoidetaan asiantuntevasti. Vastausten keskiarvo 2,9. Yli puolet vastaajista (11 kpl) oli osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä ja täysin samaa mieltä oli 4 vastaajaa ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Scancoolin työntekijät ovat ilmeisesti melko tyytyväisiä päätöksenteon asiantuntevuuteen. On tärkeää saada yrityksen päättäviin asemiin asiantuntevia ihmisiä. Tämä myös sen takia, että työntekijät pystyvät luottamaan siihen, että yrityksessä jossa he työskentelevät päätökset hoidetaan asiantuntemuksella ja ammattitaidolla. (KUVIO 27).



KUVIO 27. Päätöksenteon asiantuntevuus

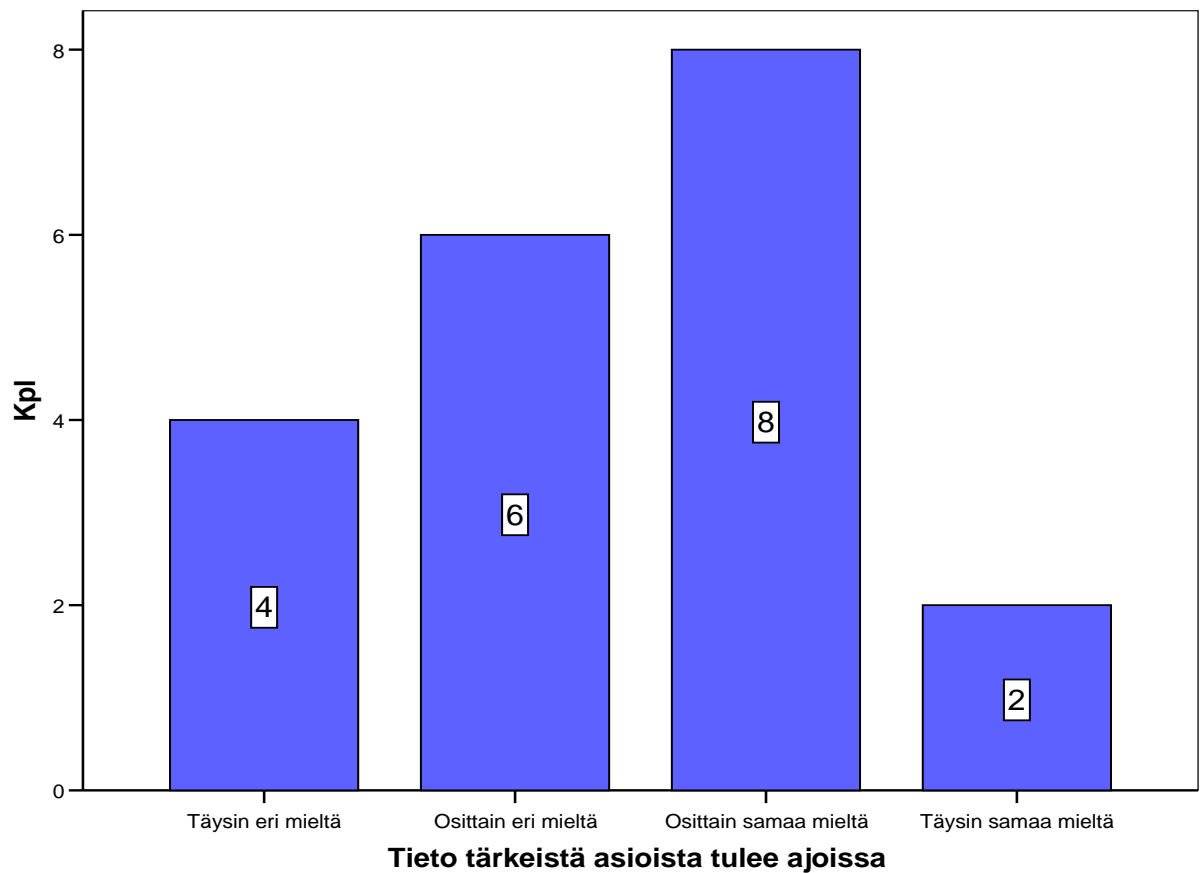
4.3.6 Tiedonkulku

Kysymys 24. Tiedonkulku on riittävää. Vastausten keskiarvo 2,35, joka on koko kyselyn huonoimmasta päästä. Muihin aikaisempiin kysymyksiin verrattuna aika moni oli täysin eri mieltä (5 kpl) ja osittain eri mieltä (6 kpl). Kaikki tiedonkulkuun liittyvät kysymykset saivat erittäin huonot keskiarvot kyselyssämme, joka oli osittain ihan odotettavissa, sillä tiedonkulun ongelmia esiintyy usein yrityksissä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tiedonkulkuun pitäisi panostaa, päinvastoin. Tiedonkulkuun pitäisikin useiden yritysten panostaa lisää, sillä se vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan. (KUVIO 28).



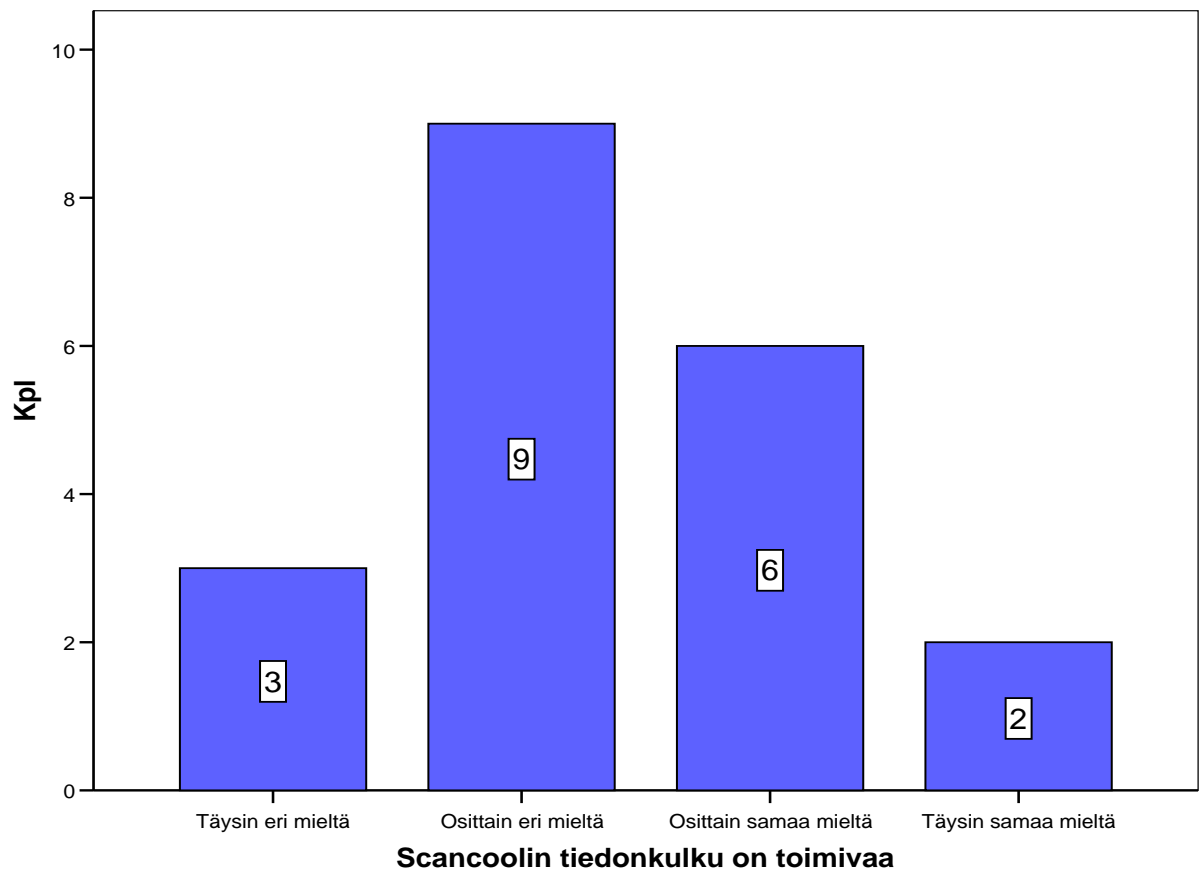
KUVIO 28. Tiedonkulun riittävyys

Kysymys 25. Tieto tärkeistä asioista tulee ajoissa. Vastausten keskiarvo 2,4. Tasan puolet vastaajista oli joko samaa mieltä (10 kpl) tai eri mieltä (10 kpl). Mitä tärkeämpi asia on kyseessä, sitä nopeammin tieto asiasta pitäisi tulla työntekijöille. Tosin joskus tärkeät asiat varmistuvat johdolle vasta viime tingassa, joten aina ei ole mahdollista tiedottaa hyvissä ajoin. Tieto tulisi joka tapauksessa tulla johdolta, eikä työntekijöiden tulisi kuulla uutisia esim. tiedotusvälineiltä tai muualta yrityksen ulkopuolelta. (KUVIO 29).



KUVIO 29. Tiedotus tärkeistä asioista

Kysymys 26. Scancoolin tiedonkulku on toimivaa. Vastausten keskiarvo 2,35. Jälleen yli puolet vastaajista oli joko täysin eri mieltä (3 kpl) tai osittain eri mieltä (9 kpl). Yrityksen johdon tulisi aina tapauskohtaisesti miettiä tiedotusvälinettä, joka parhaiten tapaukseen sopii. Tiedotuskanavaa valittaessa tulisi huomioida mm. tiedotettavan asian tärkeys ja kohderyhmän koko. (KUVIO 30).



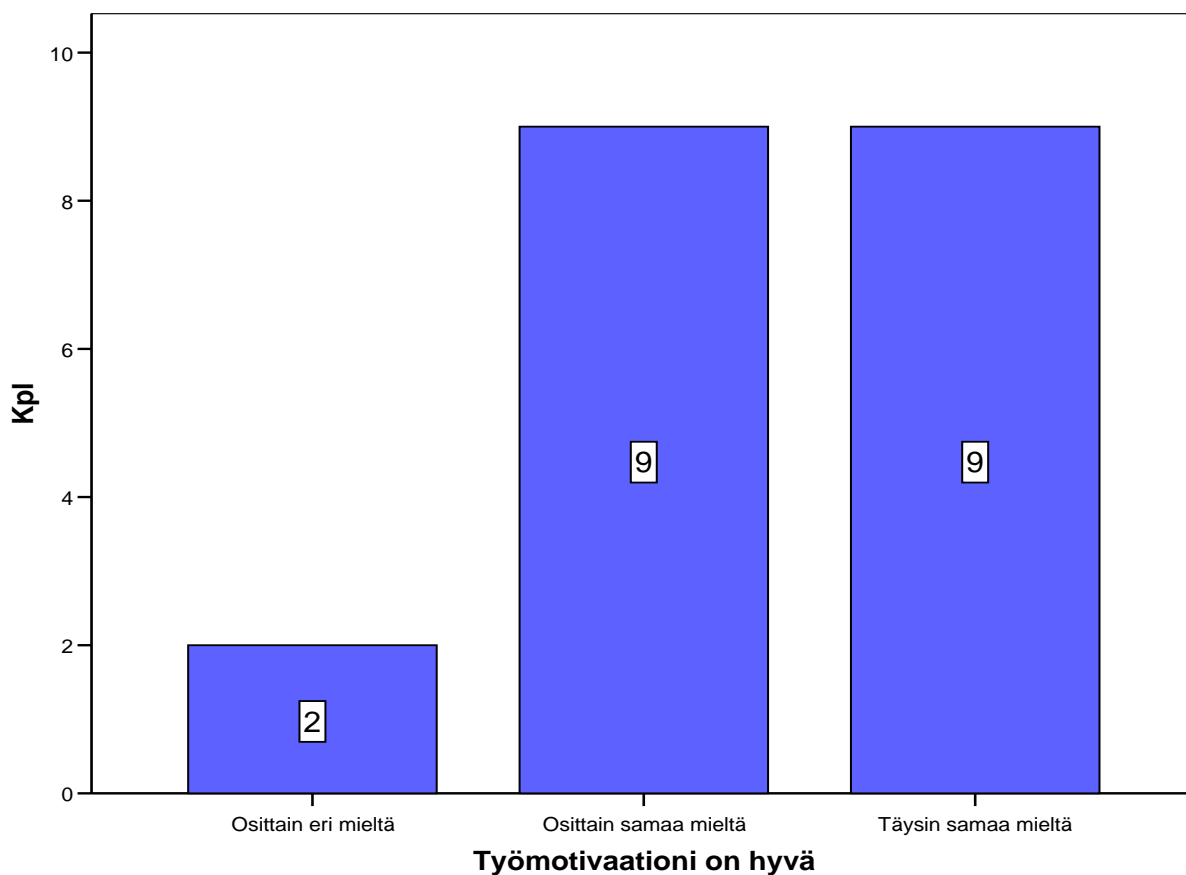
KUVIO 30. Tiedonkulun toimivuus Oy Scancool Ab:ssä

26.1. Jos tiedonkulussa on mielestäsi ongelmia, niin miten parantaisit sitä? Tässä vastaukset jotka tulivat kyseiseen avoimeen kohtaan. Tiedottamiskohdan keskiarvot olivat melko matalia jokaisessa monivalintakysymyksessä ja parannusehdotuksia tuli myös avoimeen kysymykseen.

- Kaikki mitä tiedottamisen eteen tehdään on parempaa!
- Avoimuutta lisäämällä, muutakin informaatiota kuin se mihin pitää mennä maanantaina töihin.
- Ei voi kuin parantua! Soitetaan kaikille asiasta henkilökohtaisesti.
- Vaikka tekstiviestillä.
- Kuukausitiedote, jossa kerrotaan kaikki yrityksen asiat, joista henkilökunnan tulee tietää.
- Osaava työnjohtaja.
- Nopeampi tiedotus.

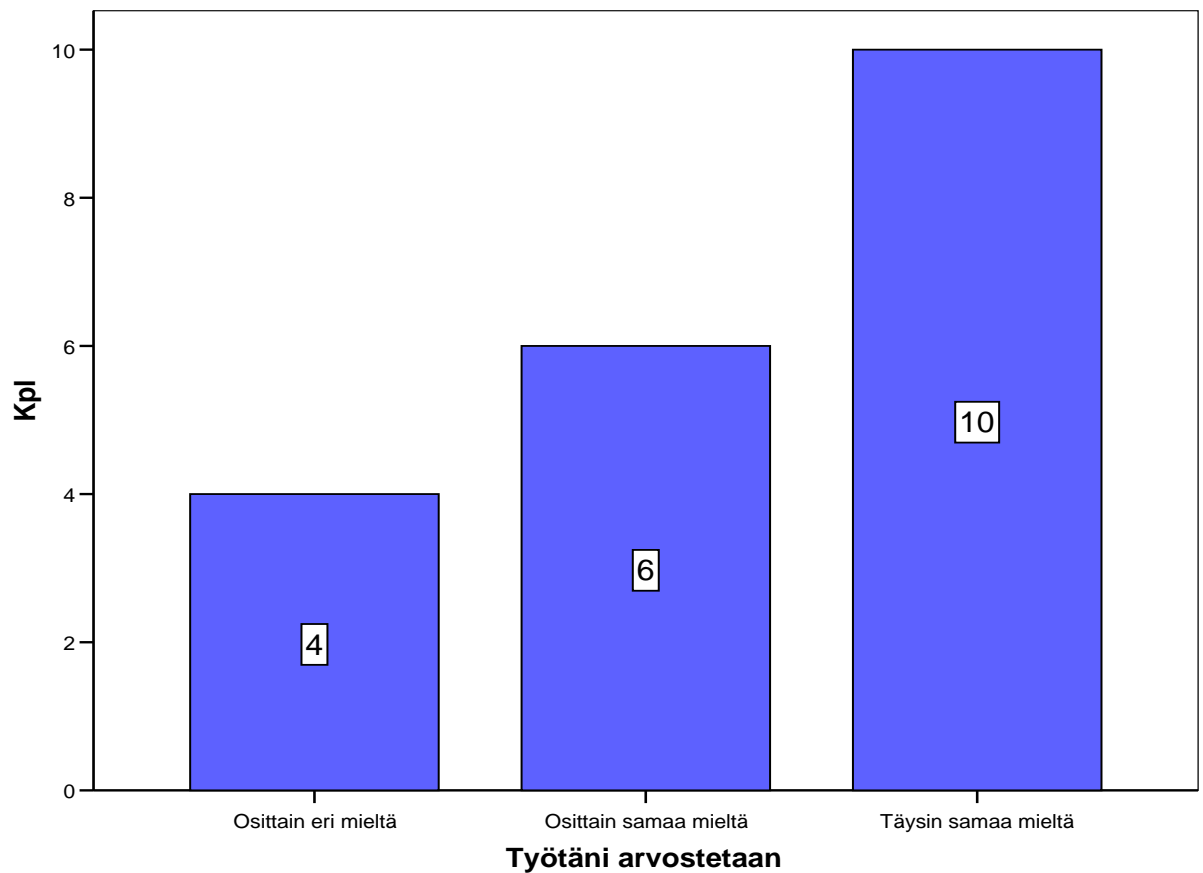
4.3.7 Motivaatio

Kysymys 27. Työmotivaationi on hyvä. Vastausten keskiarvo 3,35. Täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 9 vastaajaa ja ainoastaan kaksi vastaajaa oli edes osittain eri mieltä. Scancoolilla on siis hyvin motivoituneita työntekijöitä. Motivaatio on yksi suurimmista vaikuttajista kun puhutaan työtyytyväisyydestä. Tuskin huonon työmotivaation omaava työntekijä on kovin tyytyväinen työhönsä. Motivaation vaikuttaa moni tekijä mm. palkka ja itse työ. Erittäin motivoitunut työntekijä tuottaa kyllä mahdollisimman hyvää tulosta yritykselle. Esi-miehen näkökulmasta katsottuna työntekijöiden motivointi ei ole tehtävä ihan helpoimmasta päästä. (KUVIO 31).



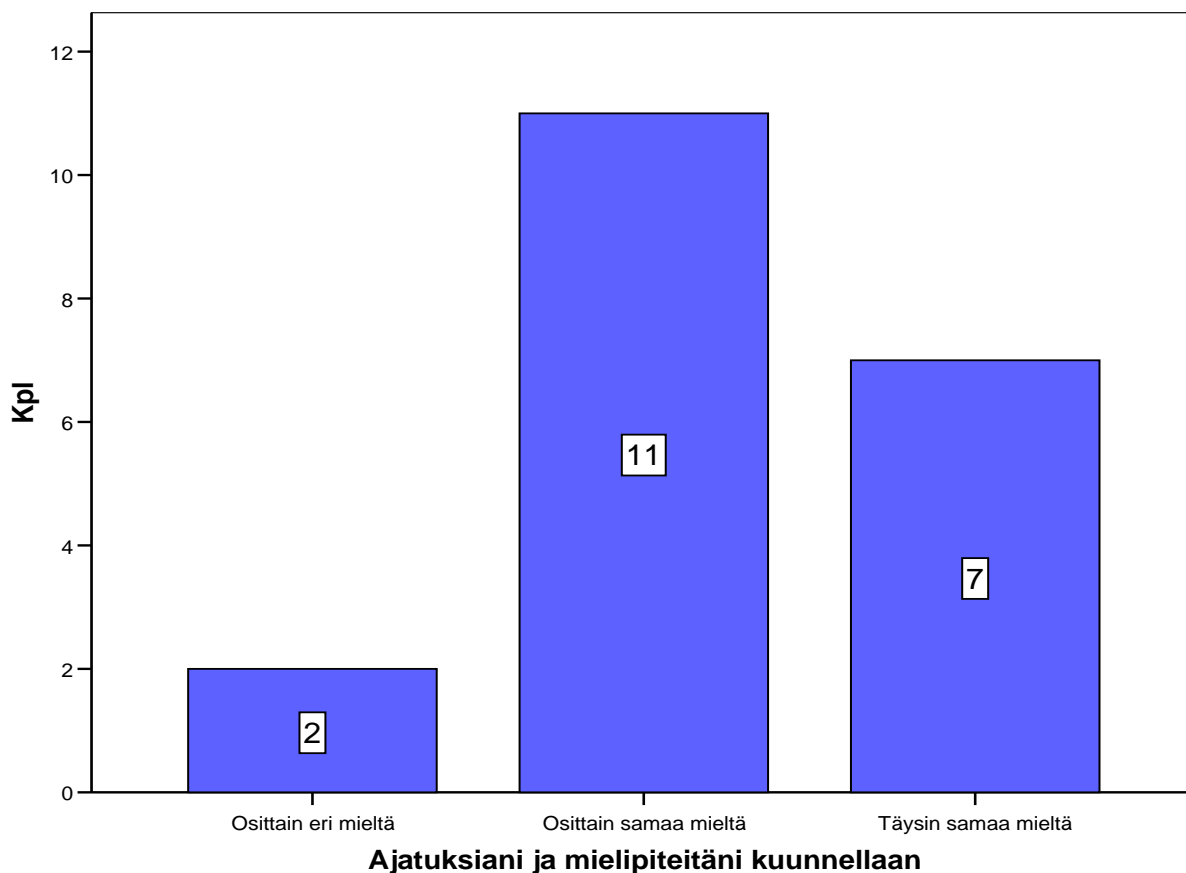
KUVIO 31. Työmotivaatio

Kysymys 28. Työtäni arvostetaan. Vastausten keskiarvo 3,3. Tasan puolet vastaajista (10 kpl) oli täysin samaa mieltä. Loput kymmenen olivat osittain samaa mieltä (6 kpl) ja osittain eri mieltä (4 kpl). Työntekijän saama arvostus heijastuu suoraan mm. työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Esimiehen tulisi pyrkiä osoittamaan arvostustaan jokaiselle työntekijälle riippumatta siitä, onko kyseessä siivooja tai varatoimitusjohtaja. Myös työtovereiden tulisi arvostaa toisia työntekijöitä. (KUVIO 32).



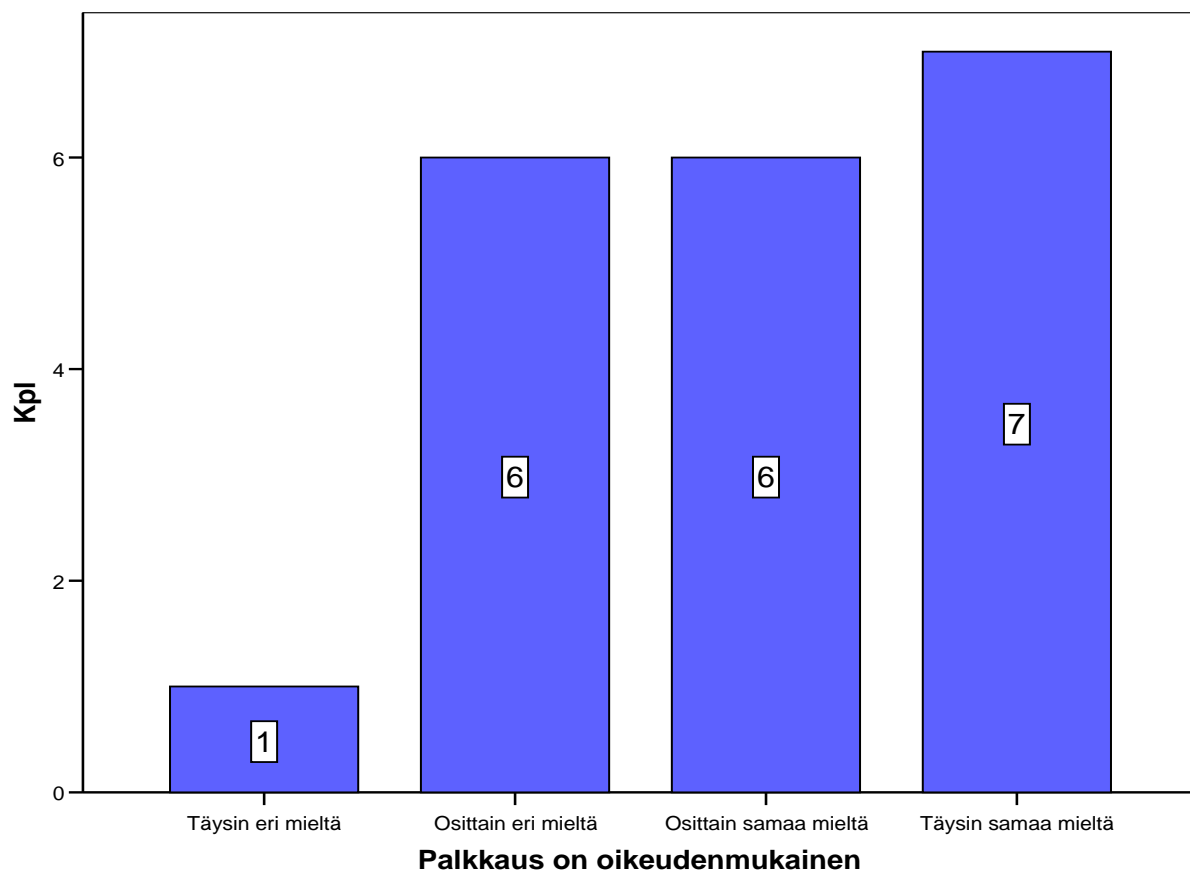
KUVIO 32. Työn arvostus

Kysymys 29. Ajatuksiani ja mielipiteitäni kuunnellaan. Vastausten keskiarvo 3,25. Suurin osa vastaajista (11 kpl) oli osittain samaa mieltä. Loput olivat täysin samaa mieltä (7 kpl) ja osittain eri mieltä (2 kpl). Monelle työntekijälle saattaa olla hyvinkin tärkeää, että heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään kuunnellaan. Osa työntekijöistä ei toisaalta edes halua ilmaista mielipiteitään, mutta jos joku työntekijä ilmaisee näkökulmansa johonkin asiaan, olisi johdon myös otettava tämä mielipide huomioon tai ainakin ilmaista, että ovat sen huomioineet. Esi- miesten olisi ihan hyvä käydä välillä kyselemässä ja kartoittamassa työntekijöidensä ajatuksia ja mielipiteitä, sillä siellä jonkun pääkopassa saattaa muhia esim. hyvä parannusehdotus. (KUVIO 33).



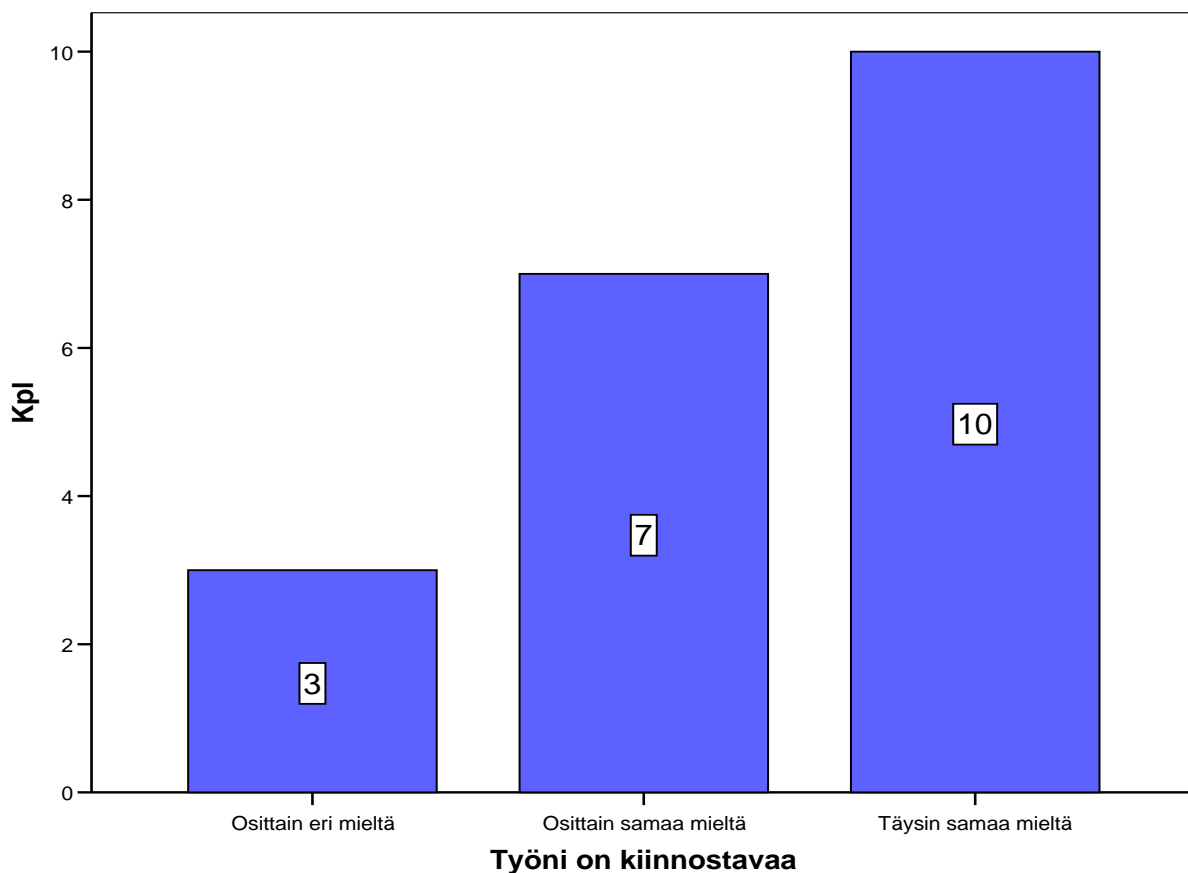
KUVIO 33. Ajatusten ja mielipiteiden huomioiminen

Kysymys 30. Palkkaus on oikeudenmukainen. Vastausten keskiarvo 2,95. Osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä oli 6 vastaajaa. Eniten vastauksia (7 kpl) tuli kuitenkin kohtaan täysin samaa mieltä. Epäoikeudenmukainen palkkaus on omiaan aiheuttamaan kitkaa ja kateutta työntekijöiden välille. Sitä kautta heikentyy myös työilmapiiri. Työnantajan tulisi pyrkiä määrittämään työntekijän palkka mahdollisimman hyvin hänen taitojaan ja panostaan vastaavaksi, mikä on toisaalta melko haastavaa. Palkkaan vaikuttaa myös työntekijän palvelusvuodet. (KUVIO 34).



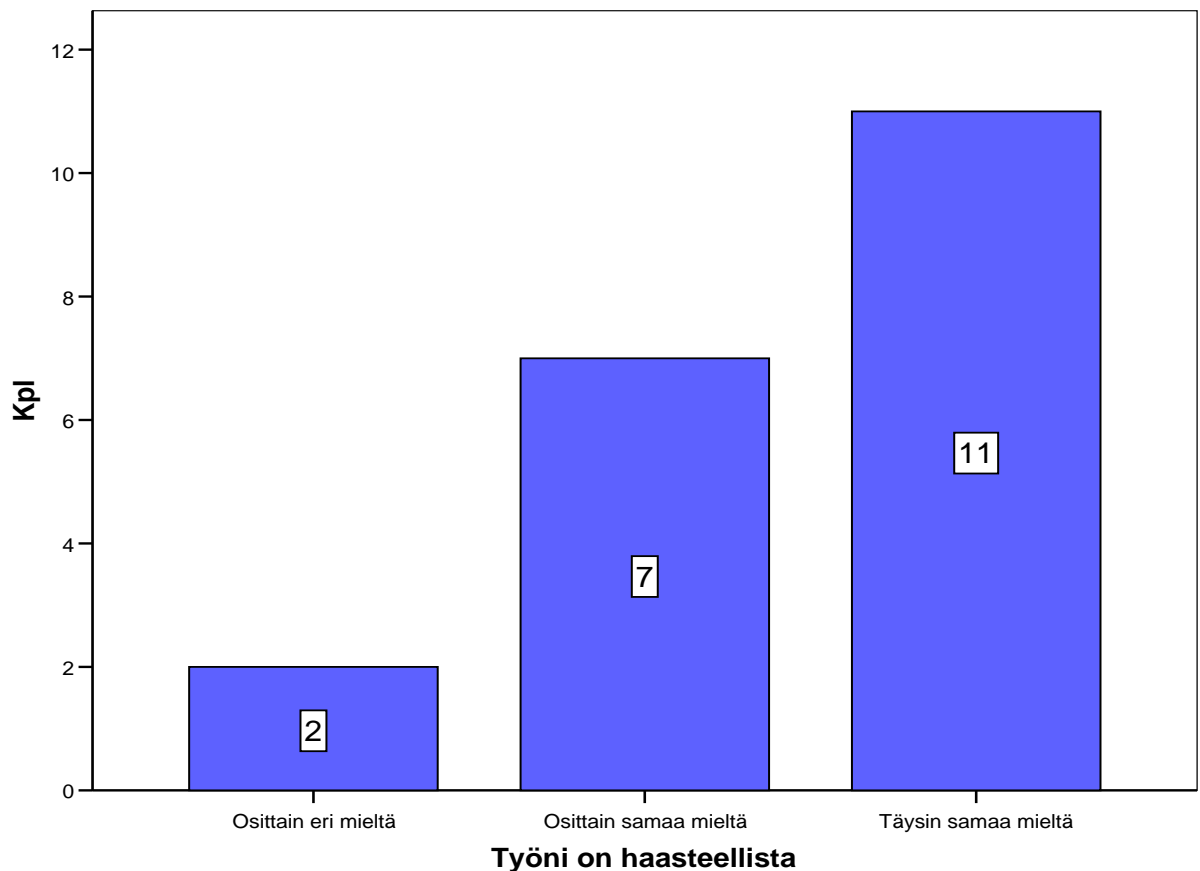
KUVIO 34. Palkkauksen oikeudenmukaisuus

Kysymys 31. Työni on kiinnostavaa. Vastausten keskiarvo 3,35. Puolet vastaajista (10 kpl) oli täysin samaa mieltä ja loput vastaajista oli osittain samaa mieltä (7 kpl) ja osittain eri mieltä (3 kpl). Scancoolin työntekijät pitävät pääosin työtään kiinnostavana. On selvää, että työn kiinnostavuus vaikuttaa moneen asiaan esim. työssä viihtymiseen, työmotivaatioon jne. Työn kiinnostavuutta voi yrittää parantaa vaihtelemalla työtehtäviä, mikäli mahdollista. Mikäli työntekijä on menettänyt täysin kiinnostuksensa omaan työhönsä, sitä on hyvin vaikea saada takaisin, mikäli kyseessä on tismalleen sama työ. (KUVIO 35).



KUVIO 35. Työn kiinnostavuus

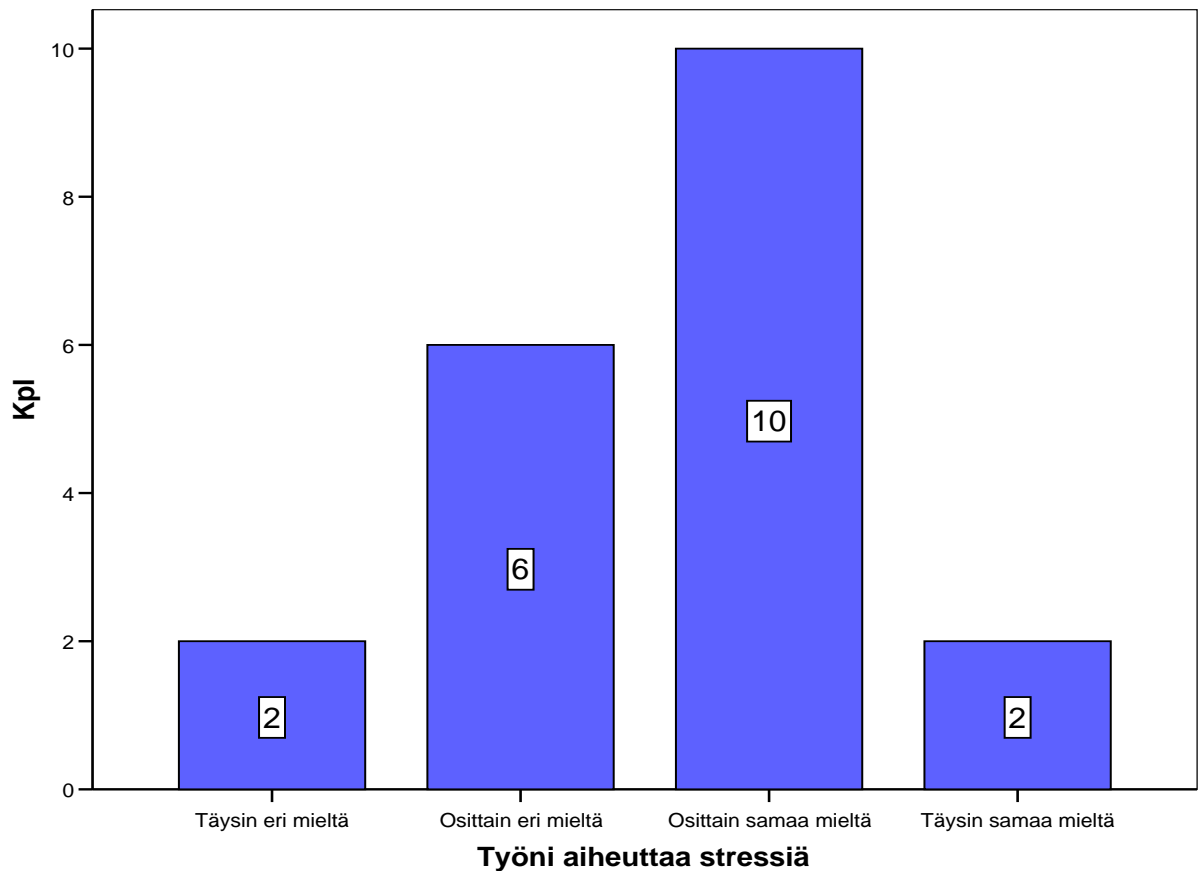
Kysymys 32. Työni on haasteellista. Vastausten keskiarvo 3,45. Peräti 11 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja vielä 7 oli osittain samaa mieltä. Scancoolilla on onnistuttu ilmeisen hyvin jakamaan sopivan haasteelliset työtehtävät työntekijän kykyjä vastaaviksi. Sopivassa määrin haasteellinen työ pitää motivaation ja edellisen kysymyksen työn kiinnostavuuden yllä, mutta liian haasteellinen työ voi aiheuttaa stressiä. Toki löytyy myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät välttämättä halua haastetta työhönsä, vaan ovat tyytyväisiä saadessaan tehdä samaa, helppoa työtä vuosikaudet. (KUVIO 36).



KUVIO 36. Työn haasteellisuus

4.3.8 Työstressi

Kysymys 33. Työni aiheuttaa stressiä. Vastausten keskiarvo 2,6. Tässä kysymyksessä kannattaa huomioida, että mitä pienempi keskiarvo sitä vähemmän työntekijät kokevat stressiä. Monet vastaajista (16 kpl) kokee stressiä jossain määrin. Vastaajista ainoastaan 2 ei koe stressiä lainkaan ja 2 kokee varmasti stressiä työssään. Kuten aikaisemmissa kysymyksissä olemme maininneet stressiä aiheuttavat useat tekijät, kuten liika haasteellisuus, kiire ja huono työilma-
piiri. Ja päinvastoin, jos mainitut tekijät ovat kunnossa ne vähentävät stressiä. Jatkuva stressi voi johtaa useisiin sairauksiin ja sitä kautta pitkiin sairauslomiin, joten työnantajan kannattaa huolehtia, etteivät työntekijät ole jatkuvan stressin alaisena. (KUVIO 37).

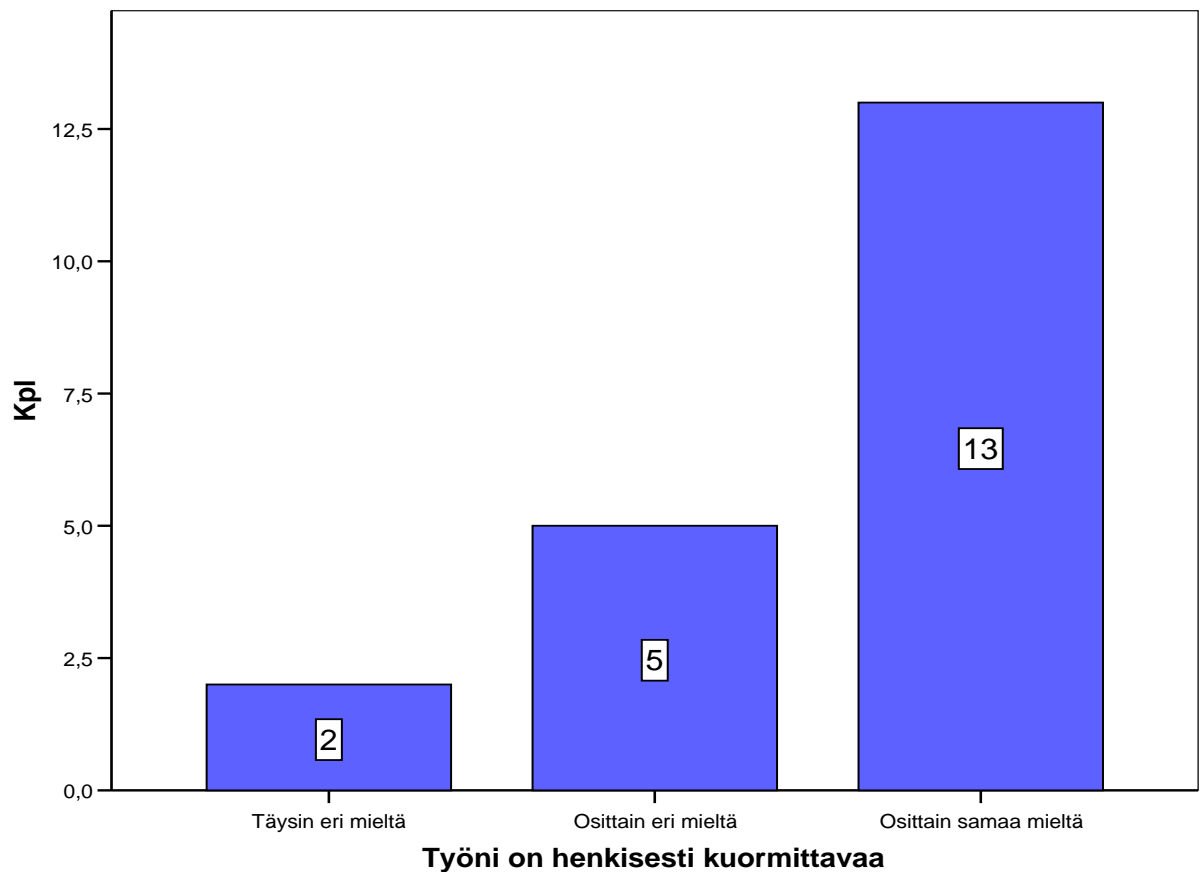


KUVIO 37. Työn stressaavuus

33.1. Jos työsi aiheuttaa stressiä, niin suurin syy siihen on? Tässä vastaukset, jotka tulivat kyseiseen avoimeen kysymykseen. Mikään suuri yllätys ei ollut se, että kiire oli suurin stressin aiheuttaja avoimen kysymyksen perusteella.

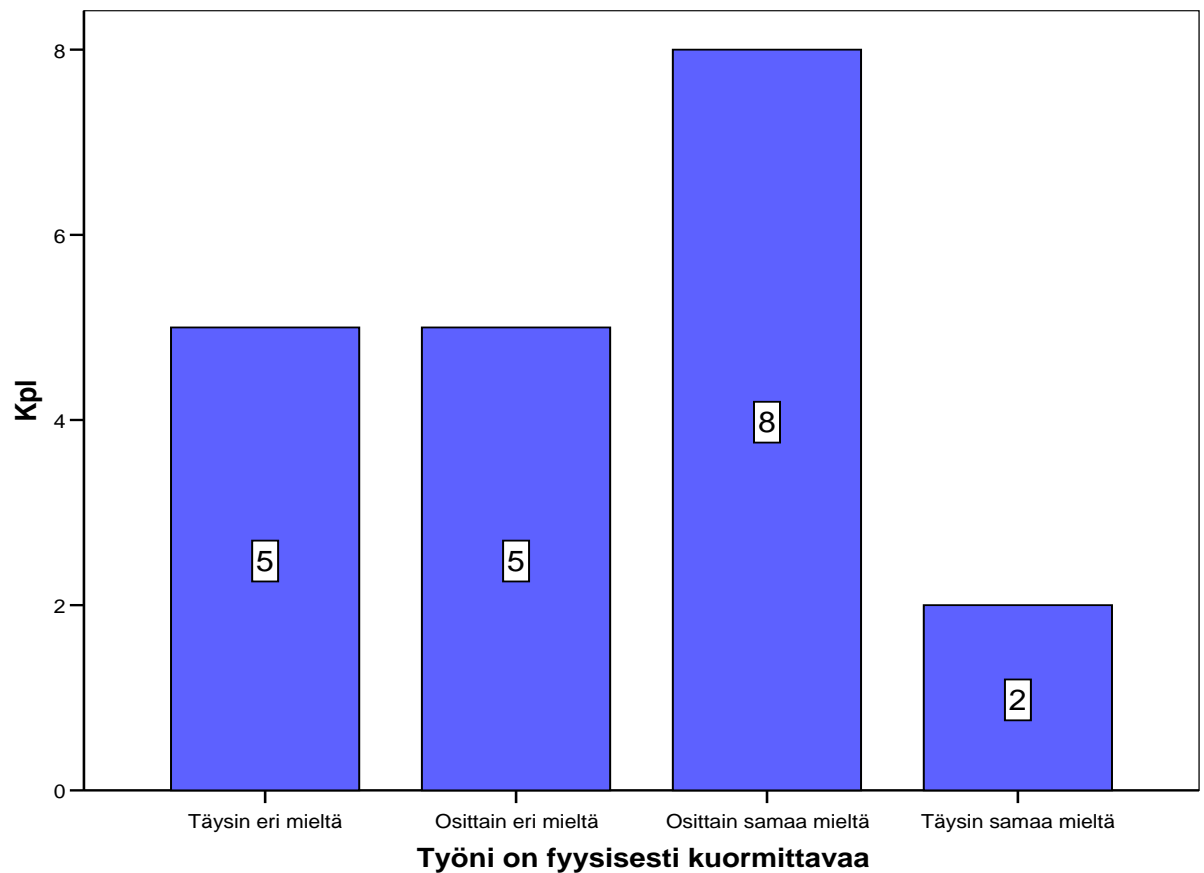
- Kiire ja vastuu.
- Ainainen kiire aikataulussa, liian monta työtä yhtä aikaa hoidettavana.
- Työn vaarallisuus ja työaikataulujen suunnitelmallisuuden puuttuminen.
- Kiire.
- Tehtävien kasaantuminen.
- Itsestäni johtumattomat syyt.
- Huono informaatio.
- Tiukka aikataulu.
- Kiire.

Kysymys 34. Työni on henkisesti kuormittavaa. Vastausten keskiarvo 2,55. Huomioikaa tässäkin kysymyksessä, että mitä pienempi keskiarvo sen parempi. Suurin osa vastaajista (13 kpl) oli osittain samaa mieltä. 5 vastaajaa oli osittain eri mieltä ja 2 oli täysin eri mieltä. Jatkuva henkinen kuormitus mitä todennäköisimmin aiheuttaa stressiä jossain vaiheessa. Omasta kokemuksesta voimme sanoa, että hyvä keino helpottaa henkistä kuormitusta on esim. liikunta tai joku muu vapaa-ajan harrastus, joka vie ajatukset pois henkisen kuormituksen aiheuttajasta. (KUVIO 38).



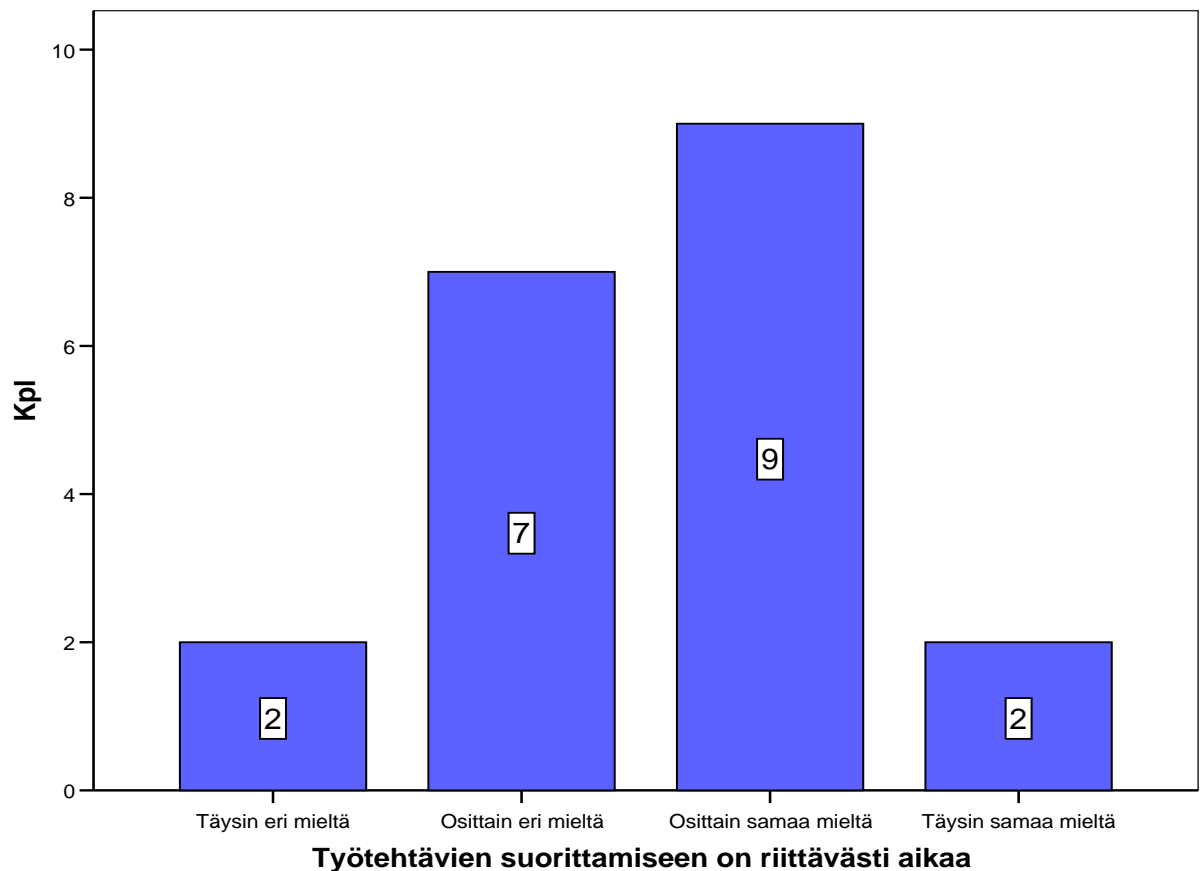
KUVIO 38. Työn henkinen kuormittavuus

Kysymys 35. Työni on fyysisesti kuormittavaa. Vastausten keskiarvo 2,35. Tässäkin kysymyksessä on sama juttu, että mitä pienempi keskiarvo sitä parempi. Vastausten valossa Scancoolilla työ on enemmän henkisesti kuin fyysisesti kuormittavaa. Työn fyysinen kuormittavuus voi aiheuttaa erilaisia tuki- ja liikuntaelinsairauksia, jotka voivat olla hyvinkin pitkäikäisiä, jopa lopun elämää kestäviä. Liiallisen henkisen tai fyysisen kuormittavuuden edessä on hyvä kääntyä työterveyshuollon puoleen. (KUVIO 39).



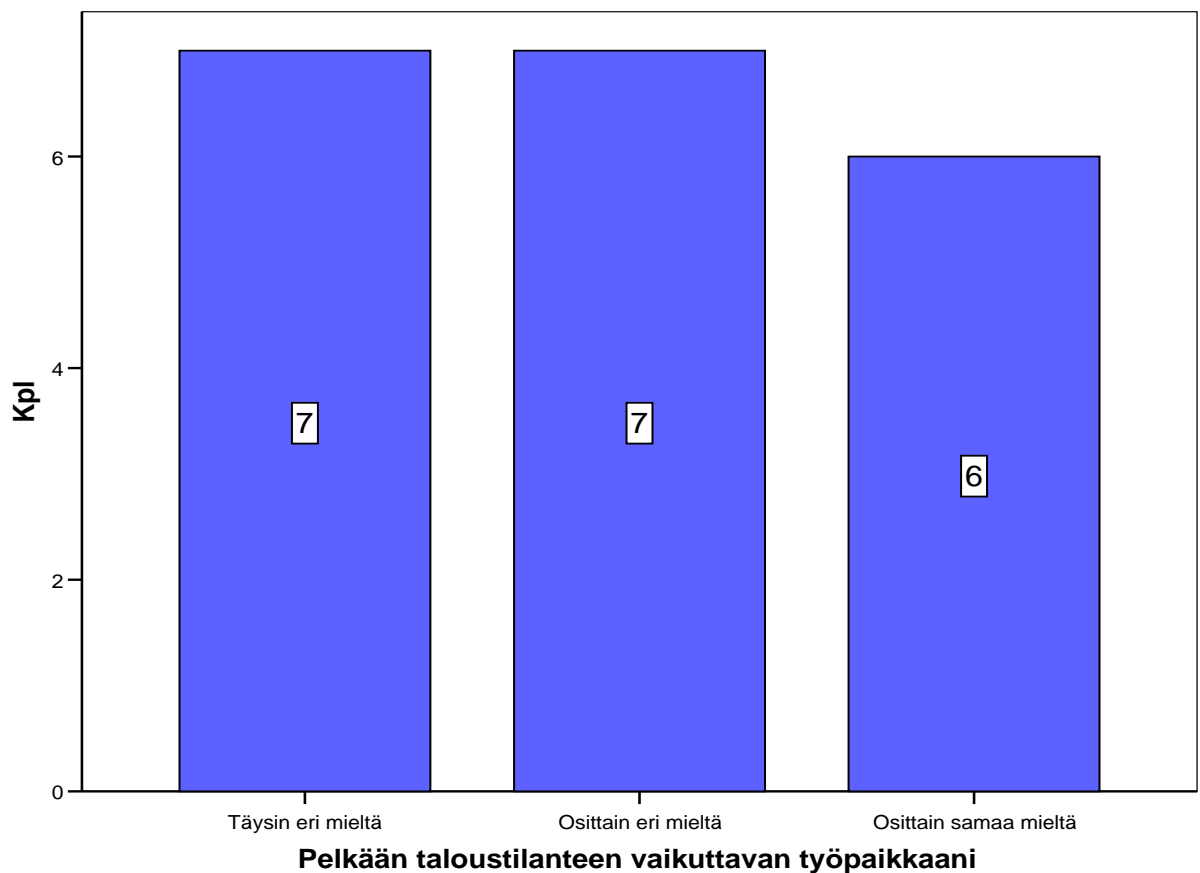
KUVIO 39. Työn fyysinen kuormittavuus

Kysymys 36. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa. Vastausten keskiarvo 2,55. Melko huono keskiarvo kertoo siitä, että Scancoolilla jää toisinaan liian vähän aikaa työtehtävien suorittamiseen. Eniten vastauksia tuli kohtiin osittain samaa mieltä (9 kpl) ja osittain eri mieltä (7 kpl). Kiire on yksi suurin työstressin aiheuttaja. Se käy ilmi myös kysymyksen 33.1. avoimissa kommentteissa. Sopiva kiire ei kuitenkaan ole pahasta, sillä silloin työt tulee tehtyä, eivätkä työntekijät todennäköisesti laiskottele työpaikalla. Usein syynä kiireeseen on se, että työnantaja pyörittää toimintaansa mahdollisimman pienellä henkilökunnalla. (KUVIO 40).



KUVIO 40. Työtehtävien suorittamiseen käytettävissä oleva aika

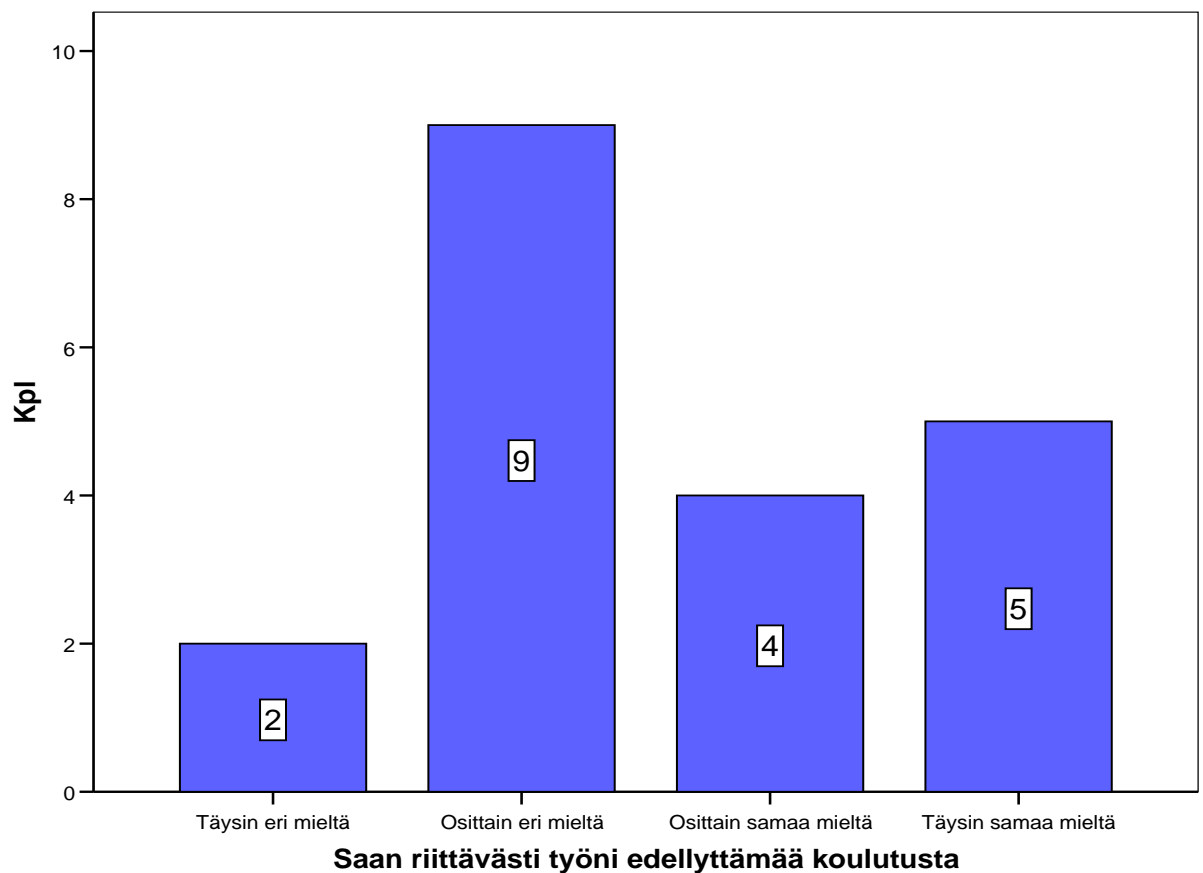
Kysymys 37. Pelkään taloustilanteen vaikuttavan työpaikkaani. Vastausten keskiarvo 1,95. Tässäkin kysymyksessä huomioikaa, että mitä pienempi keskiarvo sen parempi. Täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä oli 7 vastaajaa ja vain 6 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Tämä kertoo siitä, että Scancoolin työntekijät ovat luottavaisia työpaikkansa säilymisen puolesta nykyisestä taloustilanteesta huolimatta. Taloustilanne ei vaikuta Scancooliin, sillä tutkimusta tehtäessä toimitusjohtaja Jonny Asplundin mukaan Scancoolin tilauskanta on parempi kuin koskaan ennen. Varmasti monissa muissa työpaikoissa vastaukset olisivat olleet aivan erilaiset. (KUVIO 41).



KUVIO 41. Taloustilanteen vaikutus

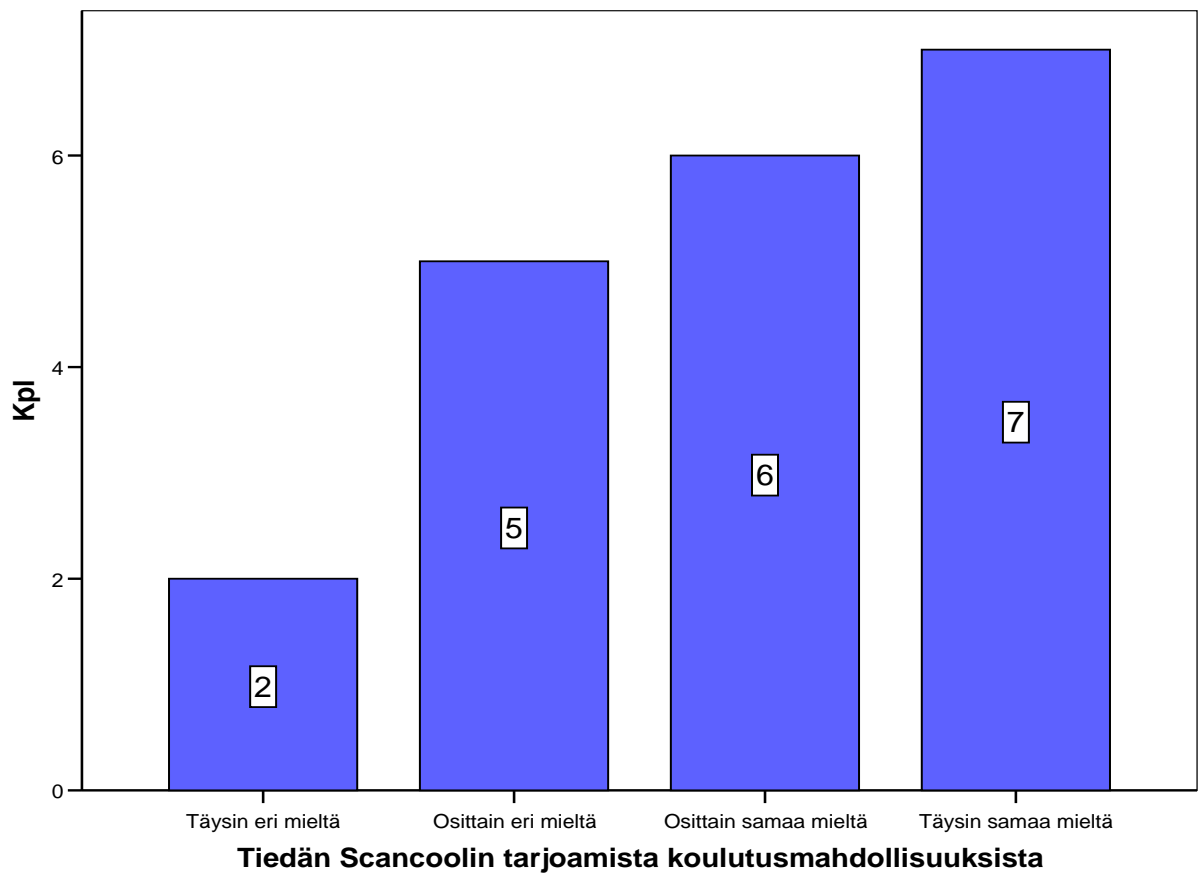
4.3.9 Työssä ja työyhteisössä oppiminen

Kysymys 38. Saan riittävästi työni edellyttämää koulutusta. Vastausten keskiarvo 2,6. Suurin vastaajaryhmä (9 kpl) oli osittain eri mieltä. Sama määrä vastaajia (9 kpl) oli osittain samaa mieltä (4 kpl) ja täysin samaa mieltä (5 kpl). Melko matala keskiarvo kertoo siitä, että koulutusta voisi hieman lisätä Scancoolilla. Riittävä koulutus on yksi edellytys hyvin hoidetulle, laadukkaalle työlle. Monissa tapauksissa pelkkä koulusta saatu koulutus ei riitä, vaan myös yrityksen on järjestettävä omaa, tarkentavaa koulutusta. (KUVIO 42).



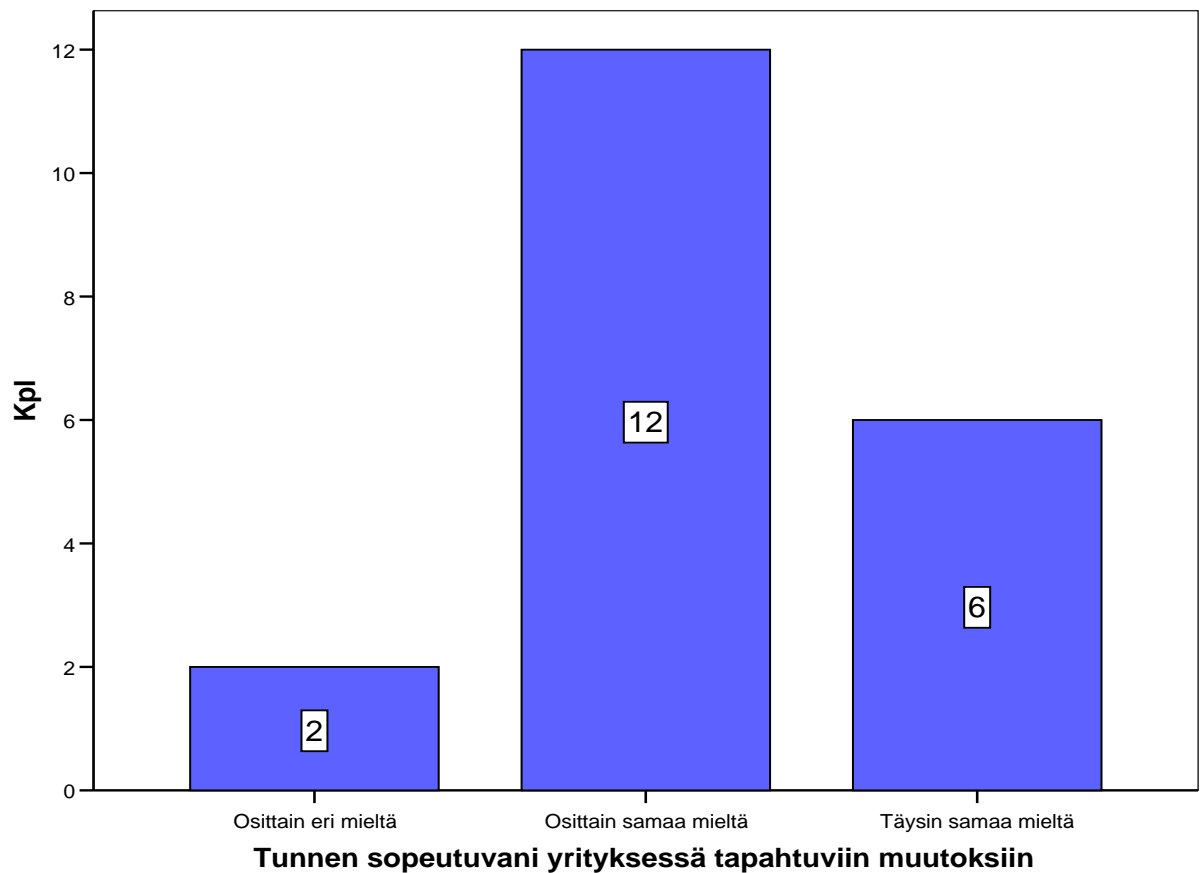
KUVIO 42. Työn edellyttämä koulutus

Kysymys 39. Tiedän Scancoolin tarjoamista koulutusmahdollisuuksista. Vastausten keskiarvo 2,9. Suurin osa tietää täysin (7 kpl) tai osittain (6 kpl) Scancoolin tarjoamista koulutusmahdollisuuksista. Scancoolilla koulutusmahdollisuuksista tiedottaminen toimii ilmeisesti kohtuullisen hyvin. Työnantajan tulisi pyrkiä tiedottamaan työntekijöille kaikista mahdollisista koulutuksista, vaikka työntekijä ei siihen osallistuisikaan. Koulutuksia on turha järjestää, elleivät työntekijät niistä tiedä. (KUVIO 43).



KUVIO 43. Tieto koulutusmahdollisuuksista

Kysymys 40. Tunnen sopeutuvani yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Vastausten keskiarvo 3,2. 12 vastaajaa oli osittain samaa mieltä, 6 täysin samaa mieltä ja loput (2 kpl) osittain eri mieltä. Työntekijät tuntevat sopeutuvansa melko hyvin muutoksiin. Muutoksiin sopeutumiskyky on tärkeä ominaisuus nykypäivän työntekijässä, sillä yrityksissä tapahtuu paljon erilaisia muutoksia. Sopeutumiskykyyn vaikuttaa mm. työntekijän saama koulutus, työpaikalla vallitseva ilmapiiri ja työntekijän persoona. (KUVIO 44).



KUVIO 44. Muutoksiin sopeutuminen

Tähän voit kirjoittaa vapaita kommentteja, parannusehdotuksia, ruusuja sekä risuja.

Tähän kohtaan saimme ihan mukavasti vastauksia ja muutama vastaaja oli todella paneutunut vastaamiseen. Avoimissa kysymyksissä tulee monesti ilmi asioita, joita ei muuten tule ajatelleeksi, eikä osaa monivalintakysymyksissä kysyä. Viimeisessä avoimessa kohdassa tuli enemmän negatiivista palautetta kuin positiivista. Jopa 3 vastaajaa otti esille Mikko Mallikas (nimi muutettu) paluun, mikä on ilmeisesti ollut erittäin hyvä asia yrityksen kannalta. Tässä ovat viimeiseen avoimeen kohtaan tulleet vastaukset:

- Palkkaus jäänyt jälkeen.

- Esimiesten olisi hyvä pysähtyä välillä juttelemaan alaisten kanssa, niin tietäisivät paremmin heidän kuulumisistaan. Eli ns. alainen - esimies palavereja olisi hyvä pitää useammin tai vähintään vuosittain tai puolivuosittain.

- Herkkään organisaatioon riittää irtisanoutuminen, niin koko korttitalo romahtaa. Yhtä työjohtajaa ei voi ylikuormittaa liian paljon. Työntekijällä täytyy olla osaava johtaja ”backupp:ina”. Täytyy olla yksi joka määrää.

- Henkilökohtainen viihtyvyuteni työssä on oikein hyvä ja yhteistyö lähimpien esimiesteni kanssa toimii lähes moitteettomasti, mutta herra Nieminen (nimi muutettu) ei ole vakuuttanut toiminnallaan. Häntä ei käsittäkseni juuri arvosteta niin alaisten, kuin tilaajienkaan keskuudessa. Myös luottamus yhtiön ylimpään johtoon voisi olla parempi. Tj:llä on ajoittain tapana päästellä suustaan sammakoita, jotka eivät sovi siinä asemassa. Ilmapiiristä kertoo jotain senkin, että irtisanoutumiset ja konttorin vaihtohalukkuus on ollut viimeaikoina melko suurta pääkonttorissa. Jos syitä haluaa hakea niin, eräiden kannattaa katsoa peiliin, kun en jaksa uskoa, että vika olisi aina asentajissa. Varsinkin kun tunnen osan hyvin henkilökohtaisesti. Oppisopimuskoulutukset on hyvä juttu, mutta niissäkin pitäisi panostaa enemmän työssä oppimisen osuuteen, jos mahdollista, eli työtehtävät voisi olla hieman monipuolisempia. Hyvää on myös Jarmon tulo takaisin, siinä on mies paikallaan!

- Toimitilat parantuneet. Mikko Mallikas (nimi muutettu) takaisin tuleminen oli hyvä asia. Laite ja laitekokonaisuus papereiden saaminen asentajille on tärkeää ja koulutusta tulisi saada lisää!

- Välillä tuntuu, että firmassa arvostetaan porukoita väärin perustein. Työntekijää ei arvosteta asiakassuhteen hyvänä pysymisessä. Kouluttaminen on hyvässä mallissa, mutta perehdyttäminen työelämässä takkuilee. Pienellä asentajaporukalla oma Me-henki, firmalla ei muuten sitä ole ja asentajien yhteishenki ei johdu firmasta! Ihmetyttää, kun puututaan johonkin kengänpohjallisiin, vaikka kaikki kuukausipalkkaiset eivät hoida edes töitään! Positiivista on, että saatiin Etelä-Suomeen sellainen huoltopäällikkö, joka tietää asiansa. Saatiin silläkin vaihdoksella pidettyä asiakkaat firmalla! Henkilökohtainen mielipide on, että pieniinkin työmaihin kannattaa panostaa, eikä pelkästään olla isojen perään, koska isoistakaan ei näytä hirveästi jäävän kassaan rahaa. Työmaiden tavaratilaukset kannattaa antaa sellaiselle henkilölle, joka tietää mitä työmaalla tarvitaan. On HELVETIN turhauttavaa olla työmaalla sellaisten tavaroiden kanssa, jotka eivät sinne kuulu! Ei kannata asentajien motivaation puutetta ihmetellä, kun kukaan ei ole yläkerran virheistä moksiskaan. Firman kannalta paras uutinen pitkään aikaan on Mikko Mallikas (nimi muutettu) paluu porukkaan! Ei ollut hyvä asia kenellekään, että asiakkaat nauroivat edelliselle ”huoltopäällikölle”. Firma täyttää 25v ja luulisi, että siihen ikään olisi jo saatu hommat toimimaan.

- Työtehtävä selväksi. Esimerkiksi projektin loputtua kerrottaisiin miten meni. Sama porukka ja työmaa, eikä heitellä miehiä miten sattuu (aika kuluu tavaroiden kускаamiseen).

4.4 Tutkimuksen yhteenveto

Mielestämme saimme hyvin kattavasti tutkittua Oy Scancool Ab:n työntekijöiden työtyytyväisyyttä kyseisellä tutkimuksella. Kaikki kyselyyn vastaajat olivat vastanneet kyselyyn asiallisesti, eikä meidän näin ollen tarvinnut jättää kenenkään vastauksia huomioimatta. Tuloksien raportoinnissa mietimme muitakin mahdollisia tapoja, mutta päädyimme tähän malliin, koska se on selkeä ja looginen.

5 POHDINTA

Olemme kaiken kaikkiaan tyytyväisiä tutkimukseen ja sen toteutukseen. Vastausprosentti oli 39,2 %. Eli vastausprosentin perusteella reliabiliteetti toteutui tutkimuksessamme. Olemme vastausprosenttiin melko tyytyväisiä ja se vastasi odotuksiamme. Jälkikäteen ajateltuna olisimme voineet saada vastausprosenttia nostettua esim. vastanneiden kesken arvotulla palkinnolla tai lähettämällä kyselylomakkeet uudelleen. Pohdimme jälkikäteen myös sitä, mikä olisi ollut paras mahdollinen saatekirje. Eli oliko oikea tapa lähettää kysely ja saatekirje sekä meidän tutkijoiden että toimitusjohtaja Jonny Asplundin nimissä? Vai olisiko paremman vastausprosentin tuottanut pelkästään meidän tai pelkästään Jonny Asplundin nimissä lähetetty tutkimus ja saatekirje?

Kyselylomakkeen kysymysten muotoiluun katsoimme mallia aikaisemmin tehdyistä työtyytyväisyyskyselyistä ja kyselylomaketta testasimme ennen varsinaista käyttöä. Silti mielestämme kyselylomakkeessa olisi ollut pientä parantamisen varaa. Jälkikäteen ajateltuna olisimme jättäneet kokonaan pois kysymyksen suoritetuista kursseista. Tämän kysymyksen takia osa vastaajista saattoi jättää vastaamatta koko kyselyyn, jos he pelkäsivät vastauksen paljastavan heidän henkilöllisyytensä. Tämä siitäkkin huolimatta, että yritimme parhaamme mukaan saatekirjeessä korostaa vastausten luottamuksellisuutta ja vastaajien nimettömyyttä. Olisimme myös halunneet lisää tarkentavia, avoimia kysymyksiä. Toisaalta emme myöskään halunneet tehdä kyselystä liian pitkää, yli kaksi sivuista, joten päädyimme tällaiseen kompromissiin. Kaiken kaikkiaan, muutamia edellä mainittuja asioita lukuun ottamatta, olemme erittäin tyytyväisiä kyselylomakkeeseen. Lomake on mielestämme selkeä ja kysymykset on hyvin jaoteltu eri aihealueisiin. Saimme myös kysyttyä haluamamme kysymykset.

Scancoolilla tätä opinnäytetyötä varten kehitettyä kyselylomaketta voidaan käyttää myös jatkossa työtyytyväisyyskyselyiden pohjana ja muokata sitä tarpeen mukaan. Työtyytyväisyys-tutkimuksen tulokset jäävät Scancoolin käyttöön tämän opinnäytetyön muodossa. Tutkimustulokset olemme toimittaneet Scancoolin käyttöön jo ennen lopullisen työn valmistumista.

Teoriaosuuteen olemme kaikin puolin tyytyväisiä. Kyselylomakkeessa käytetyn jaottelun avulla saimme muodostettua hyvän ja selkeän sisällysluettelon, jonka pohjalta aloimme käsitellä aiheitamme. Näin saimme pilkottua laajan kokonaisuuden pienempiin osa-alueisiin ja pystyimme pureutumaan asioihin tarkemmin. Pyrimme käyttämään lähteitä laajasti ja monipuolisesti, niin kirjoja, Internetiä kuin lehtiartikkeleitakin. Onnistuimmekin tässä tavoitteessa hyvin.

Tätä opinnäytetyötä tehdessämme opimme paljon työtyytyväisyyteen negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavista tekijöistä ja opimme myös tunnistamaan niitä. Toivomme, että siirtyessämme työelämään hyödyimme näistä tiedoista, ja osaisimme itse aktiivisesti edistää omaa työhyvinvointiamme ja sitä kautta toivottavasti myös lisätä työkavereidemme työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis kartoittaa Scancoolin työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Kysymykset oli jaettu seuraaviin aihepiireihin: työtyytyväisyys, työilmapiiri, yritys ja työympäristö, johtaminen, tiedonkulku, motivaatio, työstressi sekä työssä ja työyhteisössä oppiminen. *Työtyytyväisyys* kohdan vastauksista havaitsimme, että yleisesti ottaen Scancoolin työntekijöiden työtyytyväisyys on hyvällä tasolla. He kokevat saavansa riittävästi vastuuta ja kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan vastuu on yksi tekijä, joka vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja positiivisiin työasenteisiin (Asp & Peltonen 1991, 59). Riikonen ym. taas mainitsivat työhön vaikuttamisen positiivisena tekijänä työtyytyväisyyden kokemiseen (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 12). Scancoolin virkistystoiminnassa olisi vastausten perusteella parantamisen varaa. Virkistystoimintaan panostaminen kannattaa, sillä Kankareen mukaan virkistystoiminta on investointi tulevaisuutta varten henkilöstön parantuneena työtyytyväisyytenä (Kankare 2005).

Tulosten perusteella Scancoolin työntekijät tulevat hyvin toimeen työkavereidensa kanssa. Tämä onkin tärkeää, sillä Tilastokeskuksen työolotutkimuksen perusteella suhteet työtovereihin koettiin yhdeksi tärkeimmistä tyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä (Antila 2006, 19). *Työilmapiiri* kohdan muut kysymykset olivat lähellä tutkimuksen vastausten keskiarvoa, lukuun ottamatta kysymystä työyhteisön ongelmiin puuttumisesta. Tässä vastaajat kokivat, että Scan-

coolilla olisi parantamisen varaa. Rissa neuvo, että ongelmatilanteisiin kannattaa etsiä aina ratkaisuja neuvottelemalla ja yhdessä pohtimalla (Rissa 2007, 34).

Yritys ja työympäristö –otsikon alla olleista kysymyksistä saimme keskiarvoon nähden melko hyviä tuloksia kysyttäessä mm. Scancoolin yrityskuvasta, yrityksen arvojen ja vision tuntemisesta, yrityksen pyrkimyksestä kehittyä sekä työvälineiden tarkoituksenmukaisuudesta. Kamensky kirjoittaa, että hyvä visio auttaa mm. panemaan asioita tärkeysjärjestykseen, ohjaa toimenpiteiden ajoittamista, vakuuttaa sidosryhmiä ja keskittää huomion kaikkein oleellisimpiin asioihin (Kamensky 2006, 63). Kauhanen perustelee moderneja ja tehokkaita työvälineitä sillä, että ne voivat oleellisesti lisätä työmotivaatiota, jolloin myös työn määrä ja laatu kasvavat (Kauhanen 2006, 60-61). Silmiinpistävää oli toisaalta myös perehdyttämiskysymyksen huono tulos. Perehdyttäminen koetaan Scancoolilla siis melko huonoksi. Kauhasen mukaan uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin suoritettuna se nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Tärkeintä on, että perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista, koska tällöin vältytään muuten helposti aiheutuvilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. (Kauhanen 2006, 88.) Scancoolin esimiesten olisikin ehkä syytä jatkossa istua saman pöydän ääreen ja laatia perusteellinen perehdytysohjelma.

Vastausten perusteella Scancoolin työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan mm. työn laadun suhteen. Toisaalta työntekijät eivät koe saavansa riittävästi palautetta työstään Scancoolilla. Kauhanen kertoo, että suomalaisessa työyhteisössä yleisesti ottaen jaetaan tunnustusta aivan liian harvoin, vaikka se ei mitään maksakaan. Useimmiten vain todella huonosta työsuorituksesta annetaan haukkuja. (Kauhanen 2006, 135.) Esimies-alaiskeskustelut ovat yksi parhaista keinoista palautteen antoon. Ukkosen mielestä esimies-alaiskeskustelut ovat myös hyvä keino selvittää työntekijöille, mitä heiltä odotetaan (Ukkonen 1989, 46). Palautteen antamista voisi yrittää parantaa esim. ottamalla käyttöön kuukausittaiset lähimmän esimiehen ja alaisen väliset palautekeskustelut. Hyvänä asiana *Johtaminen* kohdasta nousi esiin se, että työntekijöiden mielestä esimiehiä on helppo lähestyä.

Tiedonkulku osoittautui odotetusti heikoimmaksi osa-alueeksi tutkimuksessamme. Työntekijöiden mukaan parannettavaa löytyy sekä tiedonkulun määrässä, laadussa ja toimivuudessa. Viitala kuvailee viestintää seuraavasti: viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino yrityksessä. Sen avulla levitetään niitä tietoja, joiden halutaan vaikuttavan yksilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja koko organisaation kulttuuriin. Tärkeiden viestien tulisi olla näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä ja kaikkien ulottuvilla. (Viitala 2004, 217.) Jorma Saloniemen oppitunneilla olemme oppineet, että viestintäkanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat mm. kohderyhmä, perillemenon nopeus ja varmuus, viestinnän sisällön säilyminen muuttumattomana, ymmärrettävyys, asian tärkeys, kustannukset ja palautteen mahdollisuus (Saloniemi 2007). Mitä enemmän ja paremmin yrityksen johto tiedottaa alaisilleen sitä enemmän he luottavat johtoportaaseen. Eli vastausten perusteella Scancoolin johdon tulisi pyrkiä lisäämään tiedonkulun määrää ja avoimuutta.

Motivaatio kohtaan emme saaneet mihinkään kysymykseen huonoa tulosta. Työntekijät pitivät työtään haasteellisena, kiinnostavana, arvostettuna ja olivat yleisesti motivoituneita työhönsä. Työn haasteellisuus ja kiinnostavuus on tärkeää, sillä Peltosen & Ruohotien mukaan ne vaikuttavat työmotivaatioon (Peltonen & Ruohotie 1991, 92-93). Juutin näkemyksen mukaan motivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monimutkaisella tavalla (Juuti 1992, 31).

Scancoolin työntekijät eivät pidä työtään erityisen henkisesti tai fyysisesti kuormittavana. Eivätkä he koe työtään stressaavana. Kasslin-Pottierin listaamat työstressin aiheuttajat on siis saatu Scancoolilla hyvin hallintaan. Työstressi aiheutuu hänen mukaansa työstä, työympäristöstä sekä osittain yksilön omasta asennoitumisesta ja stressinsietokyvystä ja stressinhallintataidoista (Kasslin-Pottier 2009, 73). Hyvänä ohjeena kaikille työntekijöille, jotka kokevat stressiä voisimme sanoa, että pitääkö huolta itsestänne. Nummelin selventää, että itsestään huolehtiminen on käytännössä rentoutumista, riittävää nukkumista, terveellistä syömistä, fyysisen kunnon ylläpitämistä, hauskanpitoa ja mieluisten asioiden harrastamista (Nummelin 2008, 92). Muutenkin saimme *Työstressiä* käsitteleviin kysymyksiin melko hyviä tuloksia. Ainut poikkeus oli kysymys työtehtävien suorittamiseen saatavan ajan riittävydestä. Se nousi myös esiin pyydettyäessä työntekijöitä tarkentamaan mikä on suurin syy stressin kokemiseen

työssä. Moni työntekijä mainitsi suurimmaksi syyksi kiireen. Scancoolin työntekijät eivät pelkää taloustilanteen vaikuttavan työpaikkaansa. Tästä Scancool voi olla tyytyväinen, sillä monessa muussa yrityksessä tilanne ei ole yhtä hyvä.

Työssä ja työyhteisössä oppiminen –otsikon alaisista kysymyksistä havaitsimme, että Scancoolin työntekijät eivät välttämättä koe saavansa tarpeeksi työnsä edellyttämää koulutusta. Koulutus on nykyään tärkeässä roolissa, sillä kuten Kauhanen nosti esiin, sen avulla ylläpidetään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa (Kauhanen 1993, 73-74). Kysyttäessä tietävätkö työntekijät heille järjestetyistä koulutusmahdollisuuksista vastaus oli hyvin lähellä koko kyselyn keskiarvoa. Lisäksi vastauksista saimme selville, että työntekijät kokevat sopeutuvansa melko hyvin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Tämä on tärkeää, sillä nykyään yrityksissä saattaa tapahtua paljonkin muutoksia.

LÄHTEET

Kirja

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas – käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Alajärvi, K. & Herno, L. & Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n:o 23. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kolmet kasvot – näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat.

Factum Uusi tietosanakirja 7 2005. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2004. Communicare – Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 1987a. Johtamis- ja organisaationäkemyksen muutossuuntia 1900-luvulla. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.

Juuti, P. 1987b. Työpaikan ilmapiiri. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.

Juuti, P. 1987c. Työilmapiirin kehittäminen. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. 2. painos. Keuruu: Otavan painolaitokset.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvensivu, A. 2004. Työssä olevien työvoimakoulutus osana proaktiivista työvoimapolitiikkaa. Työpoliittinen tutkimus 255. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.

Järvinen, A. & Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvensivu, A. 2006. Koulutus työpaikalla: legitimointia vai luovaa toimintaa? Työpoliittinen tutkimus 295. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kalimo, R. 1987. Työ stressin lähteenä. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Kauhanen, J. 1993. Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuvaja, S & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, T. & Kamensky, M. & Kivilahti, T. & Kosonen, P. & Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lyly-Yrjänäinen, M. 2006. Työtyytyväisyyden tutkimuksen uudet haasteet. Hyvinvointikatsaus 4.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otavan Suuri Ensyklopedia 10 1981. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. 2. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Aavaranta-sarja n:o 29. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Riikonen E, Tuomi K, Vanhala S. & Seitsamo J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Iisalmi: PunaMusta.
- Ruoppila, I. 1987. Työilmapiirin vaikutus hyvinvointiin. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.
- Saari, J. 1987. Työympäristö säätelee työntekoa. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.
- Saloheimo, J. 1996. Työympäristöoikeus. Juva: WSOY:n graafiset laitokset
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sehnert, K.W. 1982. Hyvä ja paha stressi. Saarijärvi: Printtari Oy.
- Seppälä, A. 1987a. Sosiaalinen ympäristö – ihmisten ristiriidat. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.
- Seppälä, A. 1987b. Työilmapiirin vaikutus tapaturmiin. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.
- Seppälä, A. 1987c. Työn opastaminen ja turvallisten työtapojen vakiinnuttaminen. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.
- Siimes, K. 2008. Stressi aiheuttaa 80 % sairauksista. Kuopio: Kopijyvä.

- Siitonen, J. & Robinson, H. 2001. Voiko työhön todella tulla voimaantumaa. Sairaanhoidaja 8.
- Siukosaari, A. 1989. Yritysviestinnän opas. 3. painos. Helsinki: Mäntän Kirjapaino Oy.
- Spectrum tietokeskus 13 1981. Porvoo: WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suvanto, P. 1994. Solisevaa kovuutta, suomalainen yritystarina. Juva: WSOY.
- Tietjen, M. A. & Meyers, R. M. 1998. Motivation and job satisfaction. Management decision 4.
- Ukkonen, O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Weiner, B. 1992. Human motivation. Kalifornia: Sage Publications, Inc.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. 1984. Organizational Behavior and Personell Psychology (revised edition). Illinois: Irwin.

Lehtiartikkeli

- Felt, E. 2006. Henkilöstö on menestystekijä. Tietoviikko 8.9.2006.
- Fiilin, P. 2005. Turvallisuus kannattaa. Fakta 12.10.2005.
- Holtari, T. 2004. Eurot jäävät hengen varjoon. Fakta 15.9.2004.
- Jabe, M. 2005. Esimies luo onnistuneen alaisen. Fakta 8.6.2005.
- Kankare, M. 2005. Hyvä henki muuttuu rahaksi. Talouselämä 25.11.2005.
- Käyhkö, T. 2005. Työilmapiiri parempi kuin aikoihin. Tekniikka & Talous 20.1.2005.
- Luoma, M. 2000. Strategiat hylkivät henkilöstöä. Talouselämä 4.2.2000.
- Siltala, T. 2003. Esimies voi parantaa työilmapiiriä. Tekninen Uratie 11.12.2003.

Sähköinen julkaisu

- Heikkilä, T. 2009. Yksilöt organisaatiossa. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://myy.helia.fi/~heita/jyksil.htm>. Luettu 21.3.2009.

Kamensky, M. 2009. Strateginen arkkitehtuuri. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kamensky.fi/arkkitehtuuri.html>. Luettu 16.4.2009.

Kuukauden yritys Oy Scancool Ab. Kosek. 2008. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kosek.fi/index.asp?page_id=4461&luokka_id=161&main=1. Luettu 22.4.2009.

Oy Scancool Ab. 2009b. Historia. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.scancool.fi/sivu.asp?page_id=202&luokka_id=4&main=1. Luettu 22.4.2009.

Oy Scancool Ab. 2009c. Toimintatapa. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.scancool.fi/sivu.asp?page_id=24&luokka_id=4&main=1. Luettu 22.4.2009.

Oy Scancool Ab. 2009d. Konserni. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.scancool.fi/sivu.asp?page_id=44&luokka_id=4&main=1. Luettu 22.4.2009.

Suomen Asiakastieto. 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.inoa.fi/Kylm%C3%A4koneasennuksia,%20Kylm%C3%A4konehuoltoa/Scancool%20Oy%20Ab/KOKKOLA/taloustiedot/163442/>. Luettu 2.9.2009.

Työturvallisuuslaki 8 §. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.edilex.fi/saadokset/lainsaadanto/20020738?search=1>. Luettu 8.4.2009.

Työyhteisön hyvinvointi. 2009. Työterveyslaitos. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/>. Luettu 17.4.2009.

Luentomuistiinpano

Saloniemi, J. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Luentomuistiinpanot. Keski-Pohjanmaan ammatti-korkeakoulu. Tekniikan- ja Liiketalouden yksikkö.

Yritysesite

Oy Scancool Ab. 2009a. Kylmät tosiseikat. Yritysesite.

LIITTEET**LIITE 1**

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Olemme kaksi Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijaa. Teemme opinnäytetyönä työtyytyväisyystutkimuksen teille, Scancoolin henkilökunnalle.

Tutkimus toteutetaan kyselyn muodossa ja siihen osallistuu koko Scancoolin henkilökunta. Tavoitteena on saada vastausten pohjalta materiaalia työtyytyväisyyden kehittämiseen. Nyt on sinullakin mahdollisuus vaikuttaa! Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaukset ovat nimettömiä ja tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa tunnista.

Kyselyn voitte palauttaa nimettömänä suljetuissa kirjekuorissa. Kirjeiden postimaksu on maksettu ja palautusosoite on valmiina. Riittää kun toimitat täytetyn kyselylomakkeen kirjekuoressa lähimpään Postiin viimeistään 14.4.2009 mennessä.

Vastaamalla kyselyyn paitsi autatte meitä opinnäytetyömme toteuttamisessa, niin voitte myös omalta osaltanne olla ylläpitämässä ja edistämässä työpaikkanne työtyytyväisyyttä jatkossakin.

Kiitos jo etukäteen

Jonny Asplund
toimitusjohtaja

Lauri Köyhäjoki
tutkimuksen toteuttaja

Toni Vuolle
tutkimuksen toteuttaja

Työtyytyväisyyskysely Oy Scancool Ab 2009

Ikä _____

Koulutustausta

Perus-, kansa- tai keskikoulu

Ammattikorkeakoulu

Ammattikoulu

Yliopisto

Lukio

Muu, mikä? _____

Jos vastasit ammattikoulu, ammattikorkeakoulu tai yliopisto, niin mikä linja?

Mitä voimassa olevia koulutuksia olet suorittanut (esim. tulityö, työturvallisuus, ensiapu yms.)?

Ole hyvä ja lue kysymykset ja ympyröi omaa tilannettasi, käsitystäsi tai kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja halutessasi kirjoita perustelu sille annettuun tilaan.

Täysin
eri
mieltä
1

Osittain
eri
mieltä
2

Osittain
samaa
mieltä
3

Täysin
samaa
mieltä
4

Työtyytyväisyys

1. Työtyytyväisyyteni on hyvä

1

2

3

4

2. Työtyytyväisyyteni on muuttunut viimeisen vuoden aikana

1

2

3

4

2.1. Parantunut tai huonontunut ja miksi

3. Voin vaikuttaa työhöni

1

2

3

4

4. Scancoolin virkistystoiminta on hyvää

1

2

3

4

5. Saan riittävästi vastuuta

1

2

3

4

Työilmapiiri

6. Scancoolin työilmapiiri on mielestäni hyvä

1

2

3

4

6.1. Miten kehittäisit työilmapiiriä, jos siihen on tarvetta

7. Voin vaikuttaa Scancoolin työilmapiiriin

1

2

3

4

8. Työyhteisön ongelmiin puututaan herkästi

1

2

3

4

9. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa

1

2

3

4

10. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti

1

2

3

4

Yritys

11. Tunnen yrityksen tavoitteet ja vision

1

2

3

4

12. Scancoolilla on hyvä yrityskuva

1

2

3

4

13. Yritys pyrkii kehittymään

1

2

3

4

14. Perehdyttäminen hoidetaan hyvin

1

2

3

4

15. Työturvallisuus on hyvä

1

2

3

4

16. Työterveyshuolto on toimiva

1

2

3

4

17. Työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset

1

2

3

4

Johtaminen

18. Olen tyytyväinen Scancoolin esimiehiin	1	2	3	4
19. Saan työstäni riittävästi palautetta	1	2	3	4
20. Esimies osaa antaa palautteen asiallisesti	1	2	3	4
21. Esimiehiäni on helppo lähestyä	1	2	3	4
22. Tiedän mitä minulta odotetaan (esim. työn laatu yms.)	1	2	3	4
23. Päätöksenteko hoidetaan asiantuntevasti	1	2	3	4

Tiedonkulku

24. Scancoolin tiedonkulku on toimivaa	1	2	3	4
25. Viestintää on riittävästi	1	2	3	4
26. Tieto tärkeistä asioista tulee ajoissa	1	2	3	4

Motivaatio

27. Työmotivaationi on hyvä	1	2	3	4
28. Työtäni arvostetaan	1	2	3	4
29. Ajatuksiani ja mielipiteitäni kuunnellaan	1	2	3	4
30. Palkkaus on oikeudenmukainen	1	2	3	4
31. Työni on kiinnostavaa	1	2	3	4
32. Työni on haasteellista	1	2	3	4

Työstressi

33. Työni aiheuttaa stressiä	1	2	3	4
33.1. Suurin syy siihen on				

34. Työni on henkisesti kuormittavaa	1	2	3	4
35. Työni on fyysisesti kuormittavaa	1	2	3	4
36. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa	1	2	3	4
37. Pelkään taloustilanteen vaikuttavan työpaikkaani	1	2	3	4

Työssä ja työyhteisössä oppiminen

38. Saan riittävästi työni edellyttämää koulutusta	1	2	3	4
39. Tiedän Scancoolin tarjoamista koulutusmahdollisuuksista	1	2	3	4
40. Tunnen olevani sopeutuvainen yrityksessä tapahtuviin muutoksiin	1	2	3	4

Tähän voit kirjoittaa vapaita kommentteja, parannus ehdotuksia, ruusuja sekä risuja.
